# معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية : دراسة تحليلية لأراء شاغلي الوظائف الإشرافية فيها

# Obstacles of Administrative Development in the Jordanian Ministries: Analytical Study from the Viewpoint of their Supervisors

**أطروحة دكتوراه**

**مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال**

**كلية العلوم المالية والمصرفية**

**الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية**

**إعداد الطالب**

**أحمد هاشم مسلم العساف**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة**

**قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة**

**في تخصص إدارة الأعمال**

**كلية العلوم المالية والمصرفية**

**الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية**

**1429هـ - 2008 م**

بسم الله الرحمن الرحيم

**الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية**

برنامج الدكتوراه / قسم ادارة الاعمال

**التاريخ: 2008/12/24**

قرار لجنة المنــاقشة

اجتمعت اللجنة المكلفة بمناقشة أطروحة الدكتوراه للطالب **أحمد هاشم العساف** من كلية العلوم المالية والمصرفية / قسم **ادارة الاعمال** اليوم الاربعاء الموافق 2008/12/24 الساعة الحادية عشرة صباحاً **برئاسة الأستاذ الدكتور خالد أمين عبد الله** / **عميد الكلية** وحــضور أعــضاء اللجنة السادة:

1. أ.د. تحسين الطراونه مشرفا رئيساً
2. أ.د. أمل الفرحان عضواً
3. أ.د. عبد خرابشه عضواً

**وبعد المداولــة، توصي اللجنة بنتيجة:**

ناجح

اعتماد أعضاء اللجنة:

1. أ.د. تحسين الطراونه ..............
2. أ.د. أمل الفرحان ..............
3. أ.د. عبد خرابشه ..............

..............

**أ.د. خالد أمين عبد الله**

**رئيس اللجنة**

**التفويض**

**أنا أحمد هاشم مسلم العساف**

**أفوض الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.**

**الاسم : أحمد هاشم مسلم العساف**

**التوقيع:**

**التاريخ:**

**شكر وتقدير**

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمين

وبعد :

بعد أن منّ الله عليّ في انجاز هذه الأطروحة فإنه من دواعي سروري وعظيم امتناني أن أتقدم بوافر الشكر وأصدقه من الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة على تكرمه بالإشراف على أطروحتي وعلى ما بذلة من نصح وإرشاد حتى وصلت هذه الأطروحة إلى هذا المستوى .

كما أتقدم بالشكر والعرفان من السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وعلى ما أبدوه من ملاحظات سيكون لها أطيب الأثر في إثراء هذه الأطروحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر من سماحة الأستاذ الدكتور عبد العزيز الخياط على جهوده الطيبة في مراجعة هذه الأطروحة من الناحية اللغوية والنحوية.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان من أساتذتي في كلية العلوم المالية والمصرفية في الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية على ما بذلوه من جهد ودعم وتشجيع أثناء دراستي في الأكاديمية.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم في أغناء هذه الأطروحة وإخراجها إلى حيز الوجود.

**وجزاكم الله عني كل خير**

# الإهداء

إلى والديّ

من منطلق قوله تعالى: "وبالوالدين إحسانا"

إلى زوجتي ............ رفيقة دربي

إلى أولادي صلاح الدين و ضياء الدين وهاشم

وبناتي نور ورنيم

# فهرس المحتويات

**فهرس الجداول**

## فهرس الأشكال



قائمة الملاحق

**معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية : دراسة تحليلية لأراء شاغلي الوظائف الإشرافية فيها**


**الملخص**

تعد عملية التطوير الإداري في الأردن متجددة بشكل مستمر وتسعى لتطوير المفاهيم الإدارية لتصبح ملائمة لتحقيق الأهداف المطلوبة في جميع مؤسسات الدولة ، ولقد توّج اهتمام الحكومات الأردنية في برامج الإصلاح والتطوير الإداري بإنشاء وزارة متخصصة تتولى مهام التطوير والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية، فقد تم إنشاء وزارة التنمية الإدارية منذ عام (1994) و باشرت بوضع الإستراتيجيات والخطط لبرامج التطوير الإداري في القطاع العام، فمنذ ذلك الحين تم تطبيق أكثر من برنامج للتطوير الإداري، وفي عام (2004) أنشأت وزارة تطوير القطاع العام وباشرت أعمالها في وضع الخطط والبرامج التنفيذية للتطوير والإصلاح الإداري، حيث تم وضع الخطة التنفيذية للتطوير الإداري لتغطي الفترة ( 2004-2009 ) .

وبالرغم من ذلك، ما زالت جهود التطوير الإداري في الأردن تواجه العديد من المعوقات التي تحد من التقدم فيه وتوفير فرص النجاح له، كما أن النتائج المتحققة من برامج التطوير لم ترقى لمستوى الأهداف المرجوة من التطوير وذلك نتيجة لوجود بعض المعوقات التي تحد من تقدمه وسرعة تنفيذه، ونتيجة لحداثة التجربة فإن ذلك شكّل بيئة مناسبة لظهور هذه المعوقات بالشكل الذي يعرقل مسيرة التطوير الإداري.

وتكمن مشكلة الدراسة في أنها دراسة تحليلية تقيميه لواقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية، و التعرف على المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري وبيان مدى تأثير هذه المعوقات على واقع التطوير الإداري في تلك الوزارات.

لذلك تأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هو واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهه نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها ؟
2. ما هي المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهه نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها؟
3. ما هو تأثير المعوقات على التطوير الإداري من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الوزارات الأردنية ؟

تبرز أهميه هذه الدراسة من أهميه مفهوم التطوير الإداري في تحسين ظروف البيئة الداخلية للمنظمات لتمكينها من استيعاب التحديات ومواكبه التطورات التي فرضتها البيئة الخارجية من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية والإدارية المعاصرة لرفع مهارات العاملين وتنميه قدراتهم في العمل وتحسين الأداء المؤسسي وجودته.

كما تبرز أهميه هذه الدراسة من كونها تسعى للكشف عن المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات بحيث تحاول تقديم التوصيات التي تساهم في تذليل هذه المعوقات لجعل الباب مفتوحاً أمام التطوير الذي يحقق الكفاءة والفعالية للمنظمات.

لإجابة أسئلة الدراسة تم اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق (بالقوانين والتشريعات ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية ومعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي ومعوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية ومعوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير ومعوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة) التي تعرقل مسيرته.

الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري (معوقات تتعلق بالقوانين والتشريعات ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية ومعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي ومعوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية ومعوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير ومعوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة) في واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها .

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول المعوقات التي تعرقل التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولأغراض هذه الدراسة تم تصميم استبانه لقياس المتغيرات المستقلة (معوقات التطوير الإداري) والوسيطة (الخصائص الشخصية والوظيفية ) والتابعة ( واقع التطوير الإداري ) في نموذج الدراسة وللحصول على المعلومات والبيانات التي تساهم في دراسة الحالة .

ومثل مجتمع الدراسة كافة الموظفين العاملين بوظائف إشرافية في الوزارات الأردنية، حيث تم اختيار (14) وزارة لتطبيق الدراسة عليها ، وتألفت وحدة المعاينة من الموظفين العاملين في وظائف إشرافية في الوزارات المبحوثة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (175) موظفاً وموظفة من خلال توزيع الاستبانة على المشرفين(أفراد العينة) المتواجدين في الوزارات أثناء وقت زيارة الباحث بالتعاون مع رؤساء وحدات التطوير في الوزارات المبحوثة .

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانه واختبار الفرضيات وكان من أهمها الإحصاءات الوصفية والانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين الأحادي .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها :

1. إن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى أبعاد التطوير الإداري ( تحسين نوعية الخدمات وتحسين الإجراءات في الوزارة ، إعادة الهيكلة والتنظيم في الوزارات ، إدارة وتنمية الموارد البشرية **في** الوزارات الأردنية) كان متوسطاً ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للتقدير لكل منهما على التوالي ( 3.18،3.15،3.17).
2. يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين معوقات تتعلق بالقوانين والأنظمة والتشريعات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المالية والمادية والموارد البشرية ومقاومة العاملين للتطوير.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (معوقات التطوير الإداري) مجتمعة في المتغير التابع ( واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية ).
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تتعلق بالموارد المالية والمادية تعزى لمتغير الجنس، حيث كان الذكور أكثر تقديراً من الإناث لهذه المعوقات، أما باقي المعوقات فلم تختلف تقديرات المبحوثين في تقديرها اختلافاً ذو دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات كان من أهمها :

ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتذليل المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات

الأردنية ، و ضرورة المتابعة الحثيثة لتنفيذ المحاور الرئيسية للتطوير الإداري( تحسين نوعية الخدمات وتحسين الإجراءات في الوزارة ، إعادة الهيكلة والتنظيم في الوزارات ، إدارة وتنمية الموارد البشرية **في** الوزارات الأردنية) بالشكل الذي يحقق الأهداف ويقلل من أهمية المعوقات .

Obstacles of Administrative Development in the Jordanian Ministries: Analytical Study from the Viewpoint of their Supervisors

## Abstract

The Process of administrative development in Jordan is considered as renewal in continues, and attempts to develop the administration Concepts to become suitable for attaining the considered goals in all government establishments. The interest of Jordanian governments in reform programs and administrative development. Was crowned in founding a ministry in property to lead the jobs of development and administrative reform in government establishment. So the foundation of the ministry of administrations development since 1994.

Where started to put the strategies and plans for administrations development programs in governmental sector and. since then , more than one program for administrations development programs has been applied and in the year 2004 the ministry of development the governmental sectors was established and started it's work in putting the plans and executive programs for development and administrations reform , as will as doing the work of the executive plan for administrative development to cover the period (2004, 2009).

In spite of that, the efforts for administration development in Jordan still are facing numerous of obstacles which limit the progress in this field. And the offer of success opportunities is just as the results from developing programs didn't rich the level of the expected goals, from the development process. As a result of the existing of some obstacles which limits its progress and the speed execution.

The problem of the study is that it's an evaluating study for the administrative development in Jordanian ministries, and to let you know a bout the obstacles which face the effort of administrative development.

The study will answer the questions which follow:

1. What is the real situation of the administrative development in Jordanian ministries, as the supervisors gave there opinion in it?
2. What are the obstacles which face the administrative development in Jordanian ministries, from the opinion of the supervisors in it?
3. What is the effect of the obstacles on the supervisors in the Jordanian ministries?

The importance of this study came from the importance of the administrative development concept improving the environmental conditions of the organizations to allow it to discover the challenges and to go forward slowly toward the development which the external environment imposed though the needed techniques and the behavior, managerial theories modern, to raise the cleverness of the employees and grow there potentialities in work , and so to improve there efficient work and quality at the same time .

The important of this study appears from it attempts to discover the obstacles which face the administration development in ministries, so as we try to implement it for the commandments which contribute in removing this obstacles to open the door for development , and the efficiency for the organizations.

To answer the study questions, the following hypotheses were experimented:

1. The first principal hypothesis: the administration development in Jordanian ministries don't face many obstacle (obstacles related to the laws and legalizations, obstacles related to organizational culture, obstacles related to financial and material resources, obstacles related to human resources, obstacles related to the resistance of the employees to the developments and obstacles related to the working technology in use) which Stop it from moving forward.
2. The second principal hypothesis: Don't exist trace which has a statically means. For the obstacles of administration development. (Obstacles related to the laws and legalizations, obstacles related to organizational culture, obstacles related to financial and material resources,

obstacles related to human resources, obstacles related to the resistance of the employees to the developments and obstacles related to the working technology in use). In real situation of the administration development in Jordanian ministries, from the opinion of the supervisors in it.

3. The third principal hypothesis: There is no differences with a statically means in the opinion of the supervisors about the obstacles which delay the administration development due to personal and occupational changeable :

For the purpose of this study a questionnaire was developed to measure independent variables (the obstacles of administrative development) and intermediate variables (personal characteristics and functional characteristics) and the dependent variable (the reality of administrative development) in the study model, in the study in order to obtain the information and the statements which contribute the study case.

The study examined all the functions of supervisory staff at the ministries in Jordan. A sample of (14) ministries was chosen, A total of (175) managers were included in the study.

The study used a number of statistical methods in the analysis of responses and testing the hypotheses such as descriptive statistics, multiple regression, and One - Way ANOVA.

The conclusions of the study encompassed that the medium evaluation of the samples persons to the level of administration development ( improvement of the quantity of services , the improvement of the ministry procedures, reorganizing the ministries administrating , and growing the human resources in the Jordan ministries, all of that was medium, since the general average was evaluated for each and respectively ( 3.17 , 3.15 , 3.18), the administrative development of the Jordanian ministries faces many obstacles concerning regulations, structure ,culture , financial and material resources, human resources and resistance to change. In addition there is statistically significant effect of the independent variables (the obstacles of the administrative development) combined in the dependent variable (the reality of administrative development in the ministries in Jordan).

Finally Exist differentiation of statistical significance in the evaluation of the researched person to the extent of existing

obstacles facing the administration development in Jordanian ministries related to financial and material resources due to gender variable , where the masculine gender evaluated the obstacles higher than the rest of obstacles, there were no differences in the evaluation of the a sample persons lead to a significance statistical differentiation according to there occupational and personal characteristics .

The study recommends that there is a need to take the required actions to overcome the obstacles facing administrative development of the ministries and there is a need to follow-up during the implementation of development efforts in order to overcome the obstacles.

# الفصل الأول

## 1. الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة جمله من التطورات السريعة والمتلاحقة قي المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافه والتي فرضت الكثير من التحديات أمـــام المجتمعـــات وألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل ، وذلك من خلال التنظيمات الإداريـــة داخليا لكي تتلاءم مع التطورات الجديدة في البيئة الخارجية بحيث يتم توفير الظـــروف التـــي يمكن من خلالها تحقيق التقدم والنجاح للمنظمة، مما ينعكس بشكل مباشر علـــى الإدارة مـــن خلال تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وســـلوك الأفـــراد والعلاقـــات بـــين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء (القريوتي ،2000 :67) .

يمكن القول أن حركة التطوير الإداري قد نشأت ضمن العلوم السلوكية التطبيقية وعلـــم النفس الاجتماعي وما تمخضت عنه التجارب المخبرية لمراكز التـــدريب المتخصـــصة فـــي البحوث المسحية وبحوث الجماعات الديناميكية والتغذية العكسية(الختيتي ،2003 : 2).

ويرى (الغمري،1985، 21) أن التطوير الإداري ظهر كثمره مـــن ثمـــار التطـــورات العالمية وكوسيلة فعاله تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي وتيسير الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج ، وفي الوقت ذاته المحافظـــة على كفاءة الإدارة من خلال التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامـــل والشمول في التطوير، بالإضافة إلى حاجة التطوير إلى تعبئه الطاقات الذاتية للمنظمات كافـــه بما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمات الإدارية حيث أصبح التطوير الإداري من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات الإدارية على وجه العموم.

ومن هنا يلاحظ أهميه التطوير الإداري للمنظمات بشكل عام، والمنظمات الحكومية بشكل خاص، لان الهياكل التنظيمية البيروقراطية التي تعتمد على المركزية والروتين أصبحت عاجزة عن تلبيه السرعة المطلوبة في الأداء، بالإضافة إلى إخفاقها في مواكبه التطورات الحالية والمستقبلية في البيئة الخارجية.

ولكن في الكثير من الأحيان تواجه التطوير الإداري معوقات إن لم تفشل عملية التطوير فهي تعيقها وتؤخر تقدمها وتختلف هذه المعوقات في طبيعتها وفي مستوى تأثيرها.

وبناء على ما قام به بعض الباحثين حول معوقات التطوير فقد تم تقسيمها حسب طبيعتها وتأثيرها، فمنهم من قسمها إلى معوقات بشرية، وتنظيمية، وبيئية، ومادية وفنية، وآخرون وصفوها بأنها؛ معوقات إدارية تتعلق بالعاملين والقيادات الإدارية والهياكل وأساليب العمل وإجراءاته، وأخرى اجتماعية تعنى بالعادات والقيم السائدة في بيئة العمل، وأخيراً المعوقات السياسية والاقتصادية.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تقف أمام التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.

### 1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد عملية التطوير الإداري في الأردن متجددة بشكل مستمر وتسعى لتطوير المفاهيم الإدارية لتصبح ملائمة في تحقيق الأهداف المطلوبة في جميع مؤسسات الدولة ، ولقد توّج اهتمام الحكومات الأردنية في برامج الإصلاح والتطوير الإداري بإنشاء وزارة متخصصة تتولى مهام التطوير والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية، حيث أنشأت وزارة التنمية الإدارية منذ عام 1994، والتي باشرت بوضع الإستراتيجيات والخطط لبرامج التطوير الإداري في القطاع العام، فمنذ ذلك الحين تم تطبيق أكثر من برنامج للتطوير الإداري، ومن

ثم تم إنشاء وزارة تطوير القطاع العام منذ عام (2004)، وباشرت أعمالها في وضع الخطط والبرامج التنفيذية للتطوير والإصلاح الإداري حيث تم وضع الخطة التنفيذية للتطوير الإداري لتغطي الفترة ( 2004-2009 ) .(وزارة تطوير القطاع العام ، الموقع الإلكتروني)

وبالرغم من ذلك، ما زالت جهود التطوير الإداري في الأردن تواجه العديد من المعوقات التي تحد من التقدم فيه وتوفير فرص النجاح له (العمايرة ، 2006: 2) .

كما أن النتائج المتحققة من برامج التطوير لم ترقى لمستوى الأهداف المرجوة من التطوير وذلك نتيجة لوجود بعض المعوقات التي تحد من تقدمه وسرعة تنفيذه ([1]).

ونتيجة لحداثة التجربة فإن ذلك شكّل بيئة مناسبة لظهور هذه المعوقات بالشكل الذي يعرقل مسيرة التطوير الإداري (شرار، 2006 :2).

وتكمن مشكلة الدراسة في أنها دراسة تحليلية تقيميه لواقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية، و التعرف على المعوقات التي تواجه جهود التطوير الإداري وبيان مدى تأثير هذه المعوقات على واقع التطوير الإداري في تلك الوزارات.

لذلك تأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

4. **ما هو واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهه نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها ؟**
5. **ما هي المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهه نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها؟**

---

[1] مقابلة شخصية مع الدكتور احمد الجابر ، أمين عام وزارة تطوير القطاع العام ، وزارة تطوير القطاع العام : عمان 2008/1/15 .

**6. ما هو تأثير المعوقات على التطوير الإداري من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الوزارات الأردنية ؟**

**1. 3 أهمية الدراسة**

**تبرز أهمية هذه الدراسة من الأمور التالية :**

1. أهميه مفهوم التطوير الإداري في تحسين ظروف البيئة الداخلية للمنظمات لتمكينها من استيعاب التحديات ومواكبه التطورات التي فرضتها البيئة الخارجية من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية والإدارية المعاصرة لرفع مهارات العاملين وتنميه قدراتهم في العمل وتحسين الأداء المؤسسي وجودته.
2. تبرز أهميه هذه الدراسة من كونها تسعى للكشف عن المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات بحيث تحاول تقديم التوصيات التي تساهم في تذليل هذه المعوقات لجعل الباب مفتوحاً أمام التطوير الذي يحقق الكفاءة والفعالية للمنظمات.
3. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية المنظمات المبحوثة حيث إن الوزارات الحكومية هي المؤثر الرئيس في حركة التنمية والإصلاح في مجتمعات الدول النامية وبالتالي فان الاهتمام بها ومحاولة تطويرها وتحسين أدائها في غاية الأهمية لتحقيق الازدهار والتقدم الاقتصادي والاجتماعي في هذه الدول، وهذا ينطبق على الأردن والحكومة الأردنية.
4. تعد هذه الدراسة مفيدة وذات أهميه بالنسبة لمتخذي القرار في الوزارات الحكومية، حيث تسعى الدراسة إلى الخروج بنتائج تسهم في إزالة الغموض والتأخر الذي تتسم به حركات الإصلاح والتطوير في الوزارات الأردنية، وتوفر البيانات والمعلومات

اللازمة لمتخذي القرار حول آلية حل هذه المشاكل وإزالة الصعوبات التي تقف في طريق التطوير الإداري .

5. تعد هذه الدراسة مفيدة للباحثين والدارسين في مجال التطوير الإداري والتنظيمي لأنها تقدم إطاراً فكرياً يسهم في إثراء المكتبة العربية بالأدبيات المتعلقة بالتطوير الإداري .

**1. 4 أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. الكشف عن المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها.
2. الكشف عن واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية .
3. الكشف عن مدى وجود اختلافات في تصورات القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية حول المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في مؤسساتهم وتعزى لخصائصهم الوظيفية والشخصية.
4. تقديم التوصيات التي تسهم في تذليل المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.
5. تقديم إطار فكري نظري يناقش معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة التي بحثت في التطوير الإداري والتنظيمي وتقديم التوصيات التي تساهم في تفعيل التطوير الإداري .

**1. 5 حدود الدراسة**

أولاً: الحدود الزمنية: حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين عام 2007 و 2008.

ثانياً: الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مراكز الوزارات الأردنية.

**1. 6 محددات الدراسة**

تمثلت المحددات في قلة المصادر والمراجع العربية الحديثة التـــي تناولـــت موضـــوع الدراسة .

**1. 7 مصطلحات الدراسة**

**1_ التطوير الإداري**: أسلوب علمي مخطط ومنظم لتطـــوير العمـــل فـــي الـــوزارات الحكومية من خلال تطوير العمليات الإدارية في تلك الـــوزارات وذلـــك باســـتخدام التقنيـــات الحديثة وتوظيف النظريات الإدارية والسلوكية الحديثة التي تسهم في تحـــسين أداء العـــاملين ورفع كفاءتهم وفعاليتهم في مجال العمل.

**2-الوزارات**: وهي جميع الحقائب الوزارية باستثناء حقيبة (وزير الدولة) حيث أنهـــا لا ترتبط بوزارة معينه وإنما هي وظيفة وزارية ويبلغ عدد هذه الوزارات (24) وزاره.

**3- الوظيفة الإشرافية**: وتعني كل شخص يقوم بعمـــل اشـــرافي ويتبعـــه عـــدد مـــن المرؤوسين وفقا للهيكل التنظيمي للوزارات الحكومية الأردنية والتي غالبا مـــا تكـــون تحـــت المسميات التالية:

(أمين عام الوزارة و مساعد أو نائب الأمين العام و مدير مديريه و مـــساعد أو نائـــب مدير مديريه و رئيس قسم.)

**4-معوقات التطوير الإداري**: وهي المشاكل والـــصعوبات التـــي تقـــف فـــي طريـــق الاستمرار في التطوير الإداري وتحقيق أهدافه ومقاصده، وتنقسم إلى عدد من الفئات التي

أشار إليها العديد من كتاب الإدارة وروادها في كتاباتهم وأبحـــاثهم وهـــي : المعوقـــات الإدارية والاجتماعية والتقنية والسلوكية والثقافية ومعوقات ذات علاقـــة بمقاومـــة العـــاملين للتطوير.

# الفصل الثاني

# 2.الإطار النظري

## 2. 1 المبحث الأول : مفهوم التطوير الإداري

### 2. 1. 1 مقدمة

لقد اهتمت المنظمات بمفهوم التطوير الإداري بعد ظهور العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، فقد تتابعت الجهود لوضع حلول لهذه المشكلات بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، كما يشكل التطوير الإداري الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي تدعم جهود المدارس الحديثة في الفكر الإداري والتي وضعت القواعد الأساسية لموضوع التطوير الإداري.

ويتناول هذا الفصل مفهوم التطوير الإداري من منظور تقليدي ومن المنظور الحديث وأهميته وأساليبه والنماذج المختلفة للتطوير، بالإضافة إلى النظريات التي تناولت مفهوم التطوير الإداري والمعوقات التي تواجهه.

### 2. 1. 2 مفهوم التطوير الإداري

اشتملت أدبيات الإدارة على محاولات متعددة لتعريف مفهوم التطوير الإداري ويمكن الوقوف على أهم هذه التعريفات على النحو التالي:

عرف( بكهارد) التطوير الإداري بالمنظمات على أنه " مجهود مخطط يشمل جميع الأنظمة ويدار من قبل الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة ". (فرنش وجونير،2000 :59)

كما عرفه (بينس) " بأنه استجابة للتغير وخليط من الإستراتيجية التعليمية المعقدة التي تهدف إلى تغيير المعتقدات والتوجهات وبنية المنظمات حتى تستطيع أن تتكيف مع التقنيات

الجديدة والأسواق والتحديات ومعدل التغير السريع نفسه (فرنش وجوينز، المرجع السابق، 59:).

ويرى( أبو الحسن إبراهيم) أن التطوير الإداري يعكس إلى حد كبير مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنشأة بغية الارتقاء بمستوى المنشأة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حُسن تشجيعها والانطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة (إبراهيم،2007 :62).

كما يرى( أبو بكر، 2005: 376) إن التطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي وعرفه بأنه " تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويهدف إلى زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أوبجزء منه".

كما ينظر الكثير من الكتاب إلى التطوير الإداري الحديث بأنه يبنى على أساس النشاطات التي يجب تغييرها بالمنظمة؛ فهنالك العديد من النواحي التي يشملها التغيير مثل تكنولوجيا الإنتاج، والهياكل، والثقافة التنظيمية، فمثلاً التغيير يشمل الهيكل التنظيمي بجميع جوانبه كإعادة تصميم الأقسام والتنسيق بين الإدارات ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع القرارات.

أما التغيير التكنولوجي فيشمل التغيير في نظم العمل وأساليبه مثل إدخال تكنولوجيا جديدة إلى العمل واختيار أفراد مؤهلين لاستخدام هذه التكنولوجيا (الصقور، 2005 :18).

ومن أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التطوير الإداري والذي يركز على الملامح الأساسية للتطوير والتغيير الإداري والذي أوردة (أحمد ماهر) وهو " أن التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ بالحسبان

البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلــوم السلوكية) (ماهر، 2007: :19) .

ومن خلال استعراض التعريفات آنفة الذكر والتي تناولت مفهــوم التطــوير الإداري نلاحظ أن التطوير الإداري هو نشاط تغييري يستهدف جميع جوانب المنظمة بهــدف زيــادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

وبناءاً عليه يمكن القول: أن التطوير الإداري هو سلوك منظم يــسعى إلــى إحــداث التغيير الموجه في المدخلات والعمليات والمخرجات التي تشكل التنظيم والــذي يمكّــن مــن تحقيق الأهداف المحددة.

وحتى يتضح الفهم الصحيح لماهية التطوير الإداري، فأن ذلك يتطلب شرحا للعناصر الرئيسة المكونة للتعريف أعلاه:

1. سلوك منظم ويعني ذلك أن التطوير الإداري هــو عبــارة عــن مجموعــة مــن التصرفات التي يتم وضعها بشكل محدد واختيارها بعناية بدون تخبط أو عشوائية تشكل في مجموعها سلوكاً منظماً محدد الأهداف والخطوات الرئيسة.
2. إحداث التغيير الموجه أي أن التطوير يأتي من وضع قائم يحــدث فيــه تغييــرا ملحوظا ضمن معايير محددة ووفقاً لخطط واستراتيجيات وسياســات موضــوعه مسبقاً.
3. مكونات النظام: المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتألف من مدخلات تتمثــل فــي الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة وغيرها من الموارد ، وعمليات ناتجــة مــن دمج المدخلات من خلال مجموعة من الأنشطة والحركات ،ومخرجات تتمثل في المنتجات الرئيسة من سلع وخدمات ،بالإضافة إلى التغذية الراجعة لــذلك ؛ فــإن

التطوير الإداري يشمل كل هذه الجوانب حتى نصل في النهاية إلى تحقيق أفضل مستوى من الأهداف المخططة.

4. الأهداف المخططة: وهي الأهداف التي يسعى التنظيم أو المنظمة لتحقيقها على اختلاف مستوياتها وأنواعها.

**2. 1. 3 النظرة التاريخية لمفهوم التطوير الإداري**

يصعب تحديد النشأة التاريخية لمفهوم التطوير الإداري وذلك لأنه يرتبط بالعديد من الأفكار السلوكية، وبتطور المبادئ العلمية لعلم النفس، وعلم الاجتماع وتطبيقاته في المنظمات، إلا أنه يمكن القول بأن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقاتها على المنظمات ساعد على ولادة وبلورة فكر التطوير الإداري، ومن أهم هذه الأساليب السلوكية: تدريب الحساسية، مناقشة نتائج المسوح السلوكية ، وسوف نناقش هذه الأساليب عند الحديث عن أساليب التطوير الإداري.

كما حاولت المنظمات علاج الكثير من المشكلات التي تواجهها من خلال إتباع هذه الأساليب التي ساعدت على إيجاد أرضية جديدة لبناء فلسفة محددة لهذه المنظمات في تحديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهياكل الإدارية فيها ، وبناءاً على ذلك فقد ظهر التطوير الإداري تدريجياً كوليد لهذين الأسلوبين بشكل خاص وللأساليب السلوكية العديدة المستخدمة في المنظمات بوجه عام (ماهر،مرجع سابق :415).

إلا أنه يمكن القول بأن الاهتمام بموضوع التطوير الإداري بدأ منذ نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى التي واجهت الكثير من المشكلات التنظيمية فقد ظهرت العديد من المحاولات الرامية إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات.

لقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في منتصف القرن التاسع عشر زيادة

في حجم النمو الاقتصادي الأمر الذي أدى إلى ظهـور المنظمـات الإداريـة الكبيـرة التـي صاحبتها محاولات جديدة، تهدف إلى الحد من العوائق والصعوبات التي تواجه الإدارة آنـذاك ، ومن ناحية أخرى شهد أواخر القرن التاسع عشر نشاطاً فكرياً في مجال الإدارة سـاهم فـي تقديم الحلول للمشكلات والصعوبات التي تواجه الإدارة.

من أبرز الرواد الذين ظهروا في تلك الحقبة الزمنية (هنري فايول) وغيره ممن لهـم محاولات ساهمت في إثراء الفكر الإداري وتطويره في القـرن العـشرين (اللـوزي،1999 :22).

يمكن القول أن فلسفة التطوير الإداري نشأت بعد ظهور المجتمع الصناعي نظراً لتميز بيئة العمل في هذا المجتمع بالمشكلات المختلفة، إضافة إلى التطور الحاصل في هذا المجتمـع خلال مراحل زمنية متعاقبة نتيجة للتطور التقني مما ساهم في إيجاد فلسفة التطـوير الإداري كرد فعل لمواجهه هذه التطورات وتمكين المنظمة من التعايش والتكيف معها.

وجاءت حركة العلاقات الإنسانية في مطلع الخمسينات من القرن العشرين لتساهم في بداية ملامح التطوير الإداري المستقل، وتمثلت حركة العلاقات الإنسانية في تجارب هورثـون التي أجراها (التون مايو) ومن جاء بعده مثل (بريجر وديكـسون) مـن خـلال ملاحظـاتهم المعملية حيث توصلوا إلى نتائج حول ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الـذي يـؤدي إلـى زيادة الإنتاجية.

ومن خلال هذه التجارب فإن التطوير الإداري أصبح ملازماً لمفهوم الإنتاجيـة فـي المنظمات ، حيث بدأت المنظمات بالاهتمام بعوامل الاتصالات ،وكفالة قدر من المشاركة فـي اتخاذ القرارات، وحسن القيادة باعتبارها أهم ركائز نجاح المنظمة ، وهذا يتم من خلال برامج التطوير الإداري الذي تنفذه المنظمات (جمال الدين ، 2004: 98-99).

لقد ركزت أبحاث المدرسة التقليدية على تطوير الإنتاجية دون الاهتمام بالبعد البشري في المنظمة نظراً لظروف تلك المرحلة والبيئة التي ظهر فيها هذا الاتجاه ،وبعد ظهور اتجاهات جديدة في الفكر الإداري دعت إلى التركيز على الجوانب الإنسانية وأهميتها في الإنتاج ، مثل أبحاث (ليكرت وهيرزبيرج وماسلوا) فقد تم التأكيد على العنصر البشري وأهميته في التطوير الإداري (العتيبي، 2005،:44-50).

كما جاءت المدارس الإدارية الحديثة كمدرسة النظم مثلاً والتي تنظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، يمكن إحداث التطوير فيها من خلال إجراء الدراسات والبحوث والتجارب المعملية التي تؤثر على كل عنصر من عناصر هذا النظام بُغية الارتقاء بكفاءة وفعالية التنظيم. (العميان، 2002 :49-53)

**2. 1. 4 أهمية التطوير الإداري**

يعد التطوير الإداري من المشاريع الضخمة التي تنفذها المنظمات في القطاعين العام والخاص، وترمي إلى تحقيق أهداف متعددة من وراء تنفيذ هذا المشروع الأمر الذي يجعل من المهم التعرف على أهمية التطوير الإداري والمبررات التي تدفع هذه المنظمات إلى تنفيذ التطوير الإداري ومن هذه المبررات ما يلي : (العتوم ،1994 :68)

1. ارتفاع عدد العاملين وتنوع مهاراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة والتنافس الشديد في تلبية رغبات العملاء ،وإيجاد بيئة تنظيمية مرضية للعاملين، وتحفيزهم وتحسين العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الإدارة، واكتشاف الكفاءات المبدعة.

2. التغيير المستمر في البيئة الخارجية والذي ينعكس بدورة على المنظمة خاصة فيما يتعلق بالتغير في الموارد وإمكانية استغلالها بطريقة واعية ومخططة والمنافسة على الحصول على أكبر حصة سوقية.

3. التعدد والتنوع في المنظمات واختلاف نشاطاتها مما يتطلب تطوير الهياكل وتحديثها وفقاً للتغيرات التكنولوجية الحديثة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإنتاج وتعزيز نقاط القوة وتذليل نقاط الضعف.

4. تحسين أساليب الاختيار والتعيين والتقييم العادل للعاملين بالإضافة إلى وضع البرامج التدريبية ومتابعتها، وتبسيط نظم العمل وتحقيق المرونة.

ويمكن القول إن أهمية التطوير الإداري ترتبط بالنتائج التي تحققها حيث أن التجارب العالمية والإقليمية للتطوير الإداري بينت أن التطوير يحقق أفضل مستوى من الأهداف بأقل التكاليف شريطة اتصافه بالاستمرارية والتجديد .

ونخلص إلى القول بأن التطوير الإداري ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى للتغيير والتطوير لتحقيق البقاء والاستمرارية في الوصول إلى الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط ومتابعة تطبيقها وتصويب الانحرافات التي تواجه المسيرة التنظيمية.

### 2. 1. 5 أساليب التطوير الإداري

يستخدم التطوير الإداري مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل التي تحقق أهدافه وتحدث التغيير المخطط له حيث إن استراتيجيات التطوير الإداري مختلفة من منظمة إلى أخرى، ومن بيئة إلى أخرى، ولهذا نجد التنوع والاختلاف في الأساليب المستخدمة في التطوير الإداري لأن كل إستراتيجية تطوير تتبنى أساليب ووسائل معينة تتلاءم وطبيعة المنظمات والظروف البيئة التي تعيش فيها ومن أهم الوسائل والأساليب التي انتشر استخدامها

في العديد من المنظمات ما يلي: (ماهر، مرجع سابق :100)

**أولا : أسلوب التدريب على الحساسية (التدريب الجماعي)**

استخدمت هذه الطريقة في أواخر الأربعينات من القرن الماضي، ويتم التدريب بهذه الطريقة من خلال إيجاد مجموعة من الناس يتقابلون ويتعاملون في محيط يشبه إلى حد ما المحيط التنظيمي الذي يعملون به، حيث يكون مجتمع مصغرر يعكس صورة المجتمع الكبير (المنظمة) ويمكن لفئات مختلفة من العاملين الانضمام إلى هذه المجموعة سواءً من والرؤساء أو المرؤوسين على اختلاف الوظائف والمهن.( الكبيسي،2006 :53)

وفيما يتعلق بحجم المجموعة يمكن أن يكون من عشرة إلى خمسة عشر شخصاً من ضمنهم المدرب الذي يجب عليه أن يتأكد من حسن سير التدريب حسب الهدف المطلوب منه ويهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الفرد على فهم نفسه وفهم من حوله والتفاعل مع الآخرين وأفعالهم وردودها ، بالإضافة إلى فهم ديناميكية الجماعة والظروف المحيطة بها والعوامل التي تؤثر على فعاليتها، وصقل مهارات الأفراد في التفاعل الاجتماعي، وإقامة العلاقات البناءة مع الآخرين، وأخيراً يهدف هذا الأسلوب إلى تمكين الفرد والمنظمة من فهم الصراعات والنزاعات التي تحدث داخل التنظيم، والتعرف على طرق التعامل معها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، مما يساعد المنظمة على زيادة قدرتها على تحديد المشكلات التنظيمية وتشخيصها ثم حلها (ماهر، مرجع سابق :102).

**ثانياً: أسلوب بناء الفريق**

انتشر هذا الأسلوب خلال الستينات من القرن العشرين نتيجة الشعور بضعف الأسلوب السابق واعتباره أسلوباً تقليدياً في تدريب وتطوير قدرات ومهارات المديرين حيث تم عقد دورات تدريبية يتلقى خلالها المتدربين بعض المعلومات والمهارات الفنية على شكل

محاضرات أو مناقشات. ويتم أسلوب بناء الفريق أيضاً بقيام المستشار (المدرب) بمقابلة كل فرد من أفراد المجموعة التدريبية، ويطرح عليهم القائد الأسئلة حول المشكلة التي يواجهونها وعن اتجاهاتهم ومدى رضاهم عن وظائف المجموعة والمعوقات التي تحول دون الارتقاء بمستوى الأداء ومن أهم الأهداف التي يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيقها: (ديسلر ،2003: 204)

1. تعزيز الثقة بين أعضاء المجموعة التدريبية.
2. تنمية مهارات المديرين في تعزيز العلاقات الحسنة بين الرؤساء والمرؤوسين وتمكينهم من حل المنازعات التنظيمية التي تحدث بين الأشخاص والجماعات داخل المنظمة.
3. تمكين المديرين من الإحاطة بوسائل تحفيز الآخرين ودفعهم نحو زيادة الإنتاجية وتحسين العمل.
4. تنمية مهارات المديرين في مجالات التخطيط وصياغة الأهداف والرقابة وتمكينهم من ربط سلوك العاملين بدوافعهم وربط ذلك بأساليب التحفيز المتبعة

**ثالثا: أسلوب الشبكة الإدارية**

لقد وضع هذا الأسلوب كل من العالم( روبرت بليك وزميله جين موتون) (Black & Mouton) ، و يقوم هذا الأسلوب على افتراض إمكانية أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية، والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، بدون تعارض أو تناقض حيث يأخذ هذا الأسلوب شكل العرض التصويري لخمسة نماذج من السلوك الإداري تجتمع على متغيرين أساسيين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين ، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المدراء الفرصة لتحليل أوضاعهم عن

طريق الشبكة ،وبالتالي إعطائهم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي.(قاسم، 1999 : 35)

يحتاج هذا الأسلوب ليتم تطبيقه بشكل سليم من سنتين إلى ثلاثة سنوات يتم خلالها التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل وتطوير أساليبهم لتصبح أكثر دقة ومثاليه، ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً اسم أسلوب القائد الذي يبني الفريق حيث يقوم القائد ببناء الفريق وتطوير علاقات الأفراد والجماعات في المنظمة وتطوير الأسلوب القيادي الأمثل مع إخضاع التجربة بعد التنفيذ للتقييم المستمر وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.(المرجع السابق)

**رابعاً: أسلوب البحث الموجه نحو العمل**

ويمثل هذا الأسلوب أحد النماذج الأساسية المستخدمة في معظم نشاطات التطوير الإداري ، بحيث يتم حل المشكلات بالاعتماد على البيانات المجمعة بواسطة الإستبانة، ثم تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج، ويتم اللجوء إليه لتحسين ممارسة الفرد من حيث تطوير أدائه، أو زيادة الإنتاجية ،أو لمعالجة التحديات التي تعرقل التنظيم بشكل عام، لذلك يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً استطلاعياً يقوم على تحديد المشكلة المراد حلها ، ثم تحديد الآمال والتطلعات المراد تحقيقها وتحليلها، وبعد ذلك يتم البدء في إحداث التغيير على أساس التجربة فقط، ومن ثم تحليل النتائج، وأخيراً يتم تصميم برنامج عمل مطور، والقيام بعملية التقييم لهذا البرنامج ، و معرفة التغذية الراجعة (اللوزي، 2003 : 49).

**خامساً: أسلوب الإدارة بالأهداف**

يمثل هذا الأسلوب مدخلاً من مداخل التطوير الإداري، حيث يسهم في تطوير الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام في أهدافها ، ويسعى هذا الأسلوب إلى إحداث تغيير في سلوك المنظمة والعاملين فيها سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين بحيث تتوافق أهداف جميع العاملين ويتم انجاز العمل وفق معايير يعرفها ويرتضيها الجميع.

يتم من خلال هذا الأسلوب اجتماع مسئولي الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف الرئيسة والنوعية الخاصة بكل وحدة إدارية ، وتحديد الوقت المناسب لإنجازها، ليكونوا أنفسهم متحمسين وملتزمين بالتنفيذ، ومراقبة عملهم للوصول لأهدافهم في الوقت المحدد، وتتطلب هذه العمليات وجود هياكل تنظيمية مرنة تحقق المرونة والسرعة، في ظل وجود درجة كافية من المرونة في اللوائح الخاصة بالعمل، مع وجود برامج فعالة في التدريب، ونظم ملائمة للحوافز والمكافآت .(الكبيسي،مرجع سابق :54)

ويؤخذ على هذا المدخل أنه يواجه صعوبات في التطبيق ، حيث يتعذر تفريع الأهداف العامة إلى أهداف فرعية أو تحديدها كمياً للقياس ، إضافة إلى المخاطر التي تنجم عن انتهاء الوقت المحدد وعدم تحقيق الأهداف وفوات الفرصة للمعالجة .( العتيبي، مرجع سابق: 55)

**2. 1. 6 نظريات التطوير الإداري**

على الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت موضوع التطوير الإداري ونظرياته المختلفة إلا أن النظرة للتطوير الإداري في معظم الدول النامية، مازالت تختلف باختلاف الاتجاهات التقليدية والحديثة نحو التطوير حيث إن الاتجاهات التقليدية تأثرت بالنظرية البيروقراطية والكلاسيكية وهي تنطوي على الجوانب الهيكلية والقانونية والرسمية للجهاز الإداري.

بينما الاتجاهات الحديثة تؤكد على الجوانب السلوكية والإنسانية فهي تهتم بالإنسان ودوافعه وحاجاته وتعطي أهمية للبيئة الخارجية ولظروف العمل (الأعرجي، 1995، :18) .

ومن هنا تم وضع العديد من النظريات التي تناقش التطوير الإداري وترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه الاتجاهات والنظريات الإدارية المختلفة، ومن أهم النظريات التي تناولها موضوع التطوير الإداري ما يلي:

**أولاً : النظرية التقليدية**

ركزت هذه النظرية على جوانب مختلفة في التطوير من أهمها: الجوانب الهيكليـــة، والقانونية ،والرسمية ،واهتمت بالجوانب الإنسانية من خلال نظرتتها الى الإنسان كــأداه مــن أدوات الإنتاج يجب الإهتمام بها وتطويرها من خلال التدريب والتحفيز (العميــان ، مرجــع سابق : 38) .

ومن ناحية أخرى فإن النظرية التقليدية لا تعطي أهمية لتأثير عوامل البيئة الخارجيــة على المنظمة وإمكانية التفاعل معها ومقدرتها على التغيير والتطوير ، والمنظمات في النظرية التقليدية تعتمد على هيكل جامد وبيروقراطي وتطبق نظم وسياسات ثابتة وجامــدة (الــسلمي، 1998 :10).

ومما سبق فإنه يُلاحظ الارتباط الوثيق بــين نظريــات التطــوير الإداري التقليديــة ونظريات الإدارة التقليدية.

**ثانياً : النظرية الحديثة**

ركزت النظرية الحديثة على العوامل الإنسَّانية باعتبارها محوراً من المحاور المــؤثرة في القدرات والمهارات والكفاءات لدى العاملين.

ومن أهم الجوانب الإنسانية التي تناولتها النظريات الحديثة في التطــوير الإداري مــا يلي (سماره، 1994 :40):

1. السلوك الإنساني الإيجابي وإمكانية التأثير عليه لأنه يعتبر الأساس في التطوير بما يحقق أهداف العمل بشكل عام والأهداف الشخصية للعاملين.
2. الإنسان باعتباره مصدراً من مصادر الإبداع من خلال التركيز على العوامــل

المحفزة والاهتمام بحاجاته ورغباته وتوفير الظروف الملائمة للعمل وحل المشكلات التي تواجهه.

3. التطوير الإداري من منظور نظرية النظم ،حيث إن التطوير يأتي استجابة للتغيرات والمستجدات الخارجية، لذا فإن المنظمات باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من أجزاء ووحدات وأنظمة تتفاعل مع بعضها بعضاً في إطارٍ متبادل ، لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية، حتى تحصل على التغذية الراجعة، وهذا ما تميزت به أيضاً النظريات الحديثة في التطوير الإداري عن النظريات التقليدية، حيث أغفلت النظريات التقليدية دور العوامل الخارجية في التأثير على المنظمة، بينما ركزت النظريات الحديثة على دور العوامل الخارجية في التأثير على المنظمة وآليات تطويرها (الفارسي، 1995 :9).

**2. 1. 7 معوقات التطوير الإداري**

يواجه التطوير الإداري العديد من المعوقات والمشكلات المختلفة نتيجة لعوامل كثيرة تدعم هذه المعوقات، وأشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى معوقات إدارية، ومادية، وقانونية، واجتماعية، وسياسية. (المسلماني، 1999، :19) ، وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية على النحو التالي:

**أولاً- المعوقات الإدارية**

هنالك عدد من المعوقات التي تندرج تحت المعوقات الإدارية ومن أهمها: (المشاري 2002، :108)

1. زيادة عدد العاملين في المنظمات عن الحاجة الفعلية لها.

2. ظهور مقاومة التغيير لدى العاملين.
3. عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة وانتشار الفسَّاد الإداري.
4. غياب الثقة بين القيادة والعاملين.
5. غياب التنسيق والمتابعة في جهود التطوير الإداري.
6. الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
7. انخفاض مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير الإداري.
8. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
9. عدم وجود درجة مناسبة من التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .

**ثانياً: المعوقات السلوكية**

ومن أهم هذه المعوقات التي تنعكس في سلوك العاملين داخل الوزارات والتي تتمثل بما يلي: (المشاري،مرجع سابق، 115:)

1. عدم الرغبة من قبل العاملين في التغيير وتمسكهم بالوضع السائد .
2. غياب الجرأة لدى القادة الإداريين وغياب المبادرة بالقيام بالتطوير وعدم تحفيز الجهود التطويرية داخل الوزارة.
3. الاستعانة بالخبراء الأجانب لوضع برنامج التطوير الإداري دون مراعاة الظروف البيئية السائدة.
4. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
5. غياب النمط القيادي المناسب القادر على كسب ثقة العاملين ودعمهم للتطوير الإداري.

6. سوء استخدام السلطة من قبل القادة وعدم مقدرتهم على أحداث التغيير الـــذي يدعم جهود التطوير الإداري.
7. عدم تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخـــاذ القــرارات (البشري، 1998 :24) .

**ثالثاً - المعوقات التقنية**

تواجه جهود التطوير الإداري معوقات تتعلق بالجانب التقني المـــستخدم بـــالوزارات وتتحصر هذه المعوقات في الجوانب التالية: (المربع ، 2004 :76)

1. عدم توفر المستوى التقني المناسب للعمل.
2. عدم مواكبة التطور المتسارع في التقنيات الحاسوبية المستخدمة في المنظمات الحديثة مما يؤدي إلى تخلف التقنية المستخدمة في الوزارات.
3. انخفاض قدرة الموظفين أو العاملين على التعامل مع الأدوات التقنية وتسخيرها لخدمة العمل.
4. تهرب الموظفين من التعامل مع التقنيات الحديثة نتيجة تفشي ما يسمى بالخوف الالكتروني.
5. عدم تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة مثل إدارة الجـــودة الـــشاملة وإدارة الوقـــت وغيرها.
6. الفجوة بين التقنية المتوفرة والتقنية التي يحتاجها التطوير.
7. غياب التدريب المناسب للكوادر البشرية على التعامل مـــع الوســـائل التقنيـــة بمهنية عالية.

**رابعاً- المعوقات الاجتماعية**

هنالك عدد من المعوقات التي يفرزها المجتمع بطبيعته والتي تعرقل مسيرة التطـــوير الإداري في الوزارات ومن الأمثلة على هذه المعوقات: (المسلماني ، مرجع سابق :20)

1. ضعف التفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة رؤساء ومرؤوسين.
2. وجود بعض العادات الاجتماعية السيئة التي تؤثر على برامج التطوير الإداري كانتشار الواسطة والمحسوبية وغيرها.
3. التعامل بالسرية المطلقة بالوزارات والتي تتناقض مع الشفافية وحق المـــساءلة مما يشكل معوقاً أمام مسيرة التطوير الإداري.
4. عدم وجود جو من التفاؤل والتعاون والتنسيق بين الوزارات المختلفة والجهات التي تتعامل معها.
5. وجود الجماعات غير الرسمية داخل الوزارات والتي تشكل ما يسمى بالـــشللية التي تقاوم برامج التطوير والتغيير في الوزارات.
6. اختلاف مصالح العاملين فيما بينهم مما يؤدي إلى تفشي الـــصراع التنظيمـــي الأمر الذي يعرقل مسيرة التطوير في المنظمة.

**خامساً- المعوقات الثقافية**

تلعب الثقافة دوراً كبيراً في إبراز هوية المنظمة والعاملين فيها ممـــا يجعـــل الثقافـــة التنظيمية السائدة عاملاً من العوامل المؤثرة في التطوير الإداري ومن أهم العوامل التي تجعل من الثقافة التنظيمية معوقاً أمام التطوير الإداري ما يلي: (المربع ، مرجع سابق :77)

1. الفجوة والاختلاف بين قيم الأفراد واتجاهاتهم وبين قيم وثقافة المنظمة.
2. الاختلاف بين السلوك القيادي في المنظمات وبـــين الـــسلوك الـــذي يتوقعـــه

العاملون ويؤمنون به.

3. انخفاض مستوى القناعة بأهمية التطــوير الإداري ودوره فــي تحــسين أداء المنظمة.
4. تدني مستوى المعرفة العلمية لدى الموظفين في الوزارات.
5. عدم الاهتمام بالوقت من قبل الإدارة والعاملين.
6. عدم الرغبة من قبل العاملين في التكيف مع ثقافة المنظمة.
7. اعتماد العاملين على العادات والتقاليد الموروثة من المجتمع كمرجعية للتعامل داخل المنظمة بغض النظر عن مدى ملائمتها لثقافة المنظمة المثالية.

**سادساً - المعوقات القانونية**

تقف التشريعات والأنظمة والقوانين السائدة في كثير من الأحيان معوقاً أمام التطــوير والتجديد والإبداع في المنظمات مما يوجد الكثير من المعوقات القانونية للتطوير الإداري.

ومن أهم المعوقات ما يلي: ( المسلماني ، مرجع سابق : 20)

1. تخلف التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل نتيجة لقدمها وعــدم اتــصافها بالتجديــد ومواكبة روح العصر.
2. ضعف مستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
3. ضعف نظام الرقابة والتدقيق السائد.
4. غياب السند القانوني والتشريعي للتطوير الإداري.
5. التعارض بين القوانين والأنظمة التي تنظم العمل في الوزارات ممــا يعرقــل جهــود التطوير الإداري.
6. ضعف اهتمام السلطة التشريعية بالتطوير الإداري وأهميته فــي تحــسين الأداء فــي

المنظمات الحكومية.

**سابعاً: المعوقات السياسية**

يشكل المناخ السياسي عاملاً مؤثراً في جهود التطوير الإداري من خلال تأثيره على البيئة الإدارية السائدة في المنظمات، ويمكن أن تشكل العوامل السياسية معوقاً لمسيرة التطوير الإداري من خلال توفر الأمور التالية: ( المسلماني ، مرجع سابق : 21)

1. عدم الاستقرار السياسي والنزاع بين القوى السياسية المتعددة التي تنتقل إلى المنظمات وتؤثر سلباً على مسيرة التطوير فيها ، ومثال ذلك كثرة التغييرات الإدارية نتيجة التغيرات السياسية في البلدان النامية.
2. التدخل من قبل السلطة السياسية في شؤون المنظمات الإدارية والتأثير على قراراتها.
3. ضعف قدرة السلطة التشريعية على ممارسة الرقابة الموضوعية على أداء المنظمات.
4. ضعف مستوى الدعم السياسي لمسيرة التطوير الإداري نتيجة عدم القناعة بأهميته في تحسين الأداء المؤسسي.
5. تغليب المصلحة السياسية على المصالح التنظيمية وتطوير الأداء في المنظمات، ونجد ذلك في عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لاعتبارات سياسية دون الأخذ بعين الاعتبار عوامل الكفاءة والمهارة.

## 2.2 المبحث الثاني : التطوير الإداري ومفاهيم الفكر الإداري الحديث

### 2 .2 .1 مقدمة

يجمع العلماء على أن علم الإدارة ما زال يفتقر إلى النظرية الشمولية التي تقـــدم حـــلاً عالمياً شاملاً لمشاكل مجتمع معين وأن الوصول إلى نظرية شمولية عامة في الإدارة يتوقــف على اعتبار أن المنظمة جزء من المجتمع كله وعلى محاولة الوصول إلى فلسفة إدارية علـــى ضوء مبادئ وقيم وتراث ذلك المجتمع ، ذلك أن الإدارة جزء من المجتمع تتأثر بمـــا يجـــري فيه من تراث واتجاهات وقيم سلوكية. وكذلك فإن النظرية الإدارية الشمولية نظرية اجتماعيـــة تنظر إلى الإدارة كجزء منفتح من النظام الاجتماعي العام (العميان، مرجع سابق: 32).

من هذا المنطلق فإنه يتبادر للذهن التساؤل الذي يقول أي النظريات الإداريـــة تقتـــرب أكثر من النظرية الشمولية للإدارة ؟ وهل التطور في الفكـــر الإداري القـــديم والحـــديث هـــو اقتراب من النظرية الإدارية الشمولية ؟ أم أنها مجرد وجهات نظر مختلفة بـــاختلاف البيئـــات والأشخاص والمجتمعات التي ظهرت فيها ؟

وهذه التساؤلات تدفعنا إلى التساؤل الذي يقول هل المفاهيم الإدارية الحديثة هي امتـــداد للنظريات الإدارية ؟ أم إنها جاءت لتصويب الاختلالات التي ظهرت في المدارس والنظريات الإدارية ؟ ومثال هذه المفاهيم برزت حركة إعادة اكتـــشاف الحكومـــة، والجـــودة الـــشاملة، والحكومة الالكترونية، وإدارة الأزمات، وإدارة التغيير وغيرها.

كما يتبادر إلى الذهن التساؤل الذي مفاده : هل عملية التطوير الإداري مفهوم جديد من مفاهيم الفكر الإداري الحديث ؟ أم أنها عملية إدارية تهدف إلى تحسين الوظـــائف والعمليـــات الإدارية التي يتم ممارستها في المنظمات الحكومية ؟

وقبل الخوض في الإجابة عن التساؤلات السابقة وحتى لا ندخل في جدلية مزمنة لا تفضي إلى حل مقنع فلا بد من مناقشة العلاقة التي تربط مفهوم التطوير الإداري ببعض مفاهيم الفكر الإداري الحديث ثم تخلص الدراسة بعد ذلك بمحاولة الإجابة عن هذه التساؤلات.

**2. 2. 2 التطوير الإداري والبيروقراطية**

إن التطور التقني في المنظمات يفرض تحديات كبيرة أمام إدارتها حتى أصبح التغيير عملية حتمية لا بد منها في جميع المجالات الإدارية حيث أن الاتجاهات الحديثة تشير إلى الانتقال من التنظيم البيروقراطي إلى التنظيم الشبكي، وسوف تسود طبقه جديدة من التكنوقراطين ( موظفو المعرفة) بدلاً من الموظفين البيروقراطيين بالاضافه إلى التأكيد على الابتكار والتجديد بدلاً من الروتين والتحول من البيئة المحلية إلى الثقافة العالمية والبيئة المعلوماتية والتكنولوجية.(الذنيبات ، 2008 : )

وبالرغم من القناعة التامة بضرورة التغيير فإن بقاء الإدارة والإداريين مع إكسابهم المهارات المعرفية يعد من الضرورات الرئيسة لبقاء المنظمات وتحقيق أهدافها وفقاً للاستراتيجيات والرؤيا الجديدة.

ومن هذه المنطلقات فإنه يلاحظ الأهمية التي يحتلها التطوير الإداري باعتباره عملية تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة في المنظمات من خلال توفير التدريب والتأهيل المناسب للإداريين وإكسابهم المعرفة اللازمة وتمكينهم من التفاعل والتكيف مع التغيرات الجديدة في بيئة الأعمال.

وفي ضوء ما سبق فإن التطوير الإداري يسعى للتغلب على الروتين البيروقراطي الذي جعل من البيروقراطية أن أصبحت في كثير من المنظمات وخاصة الحكومية هدفاً وليس وسيلة.

ويرى ( West, 2004:16 ) أن تطوير المنظمات وتكيفها مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء للحد من البيروقراطية والتنظيم الهرمي.

وتبرز علاقة التطوير الإداري بالبيروقراطية من خلال دور التطوير الإداري في إيجاد إدارة جديدة تهدف إلى التغلب على الروتين البيروقراطي الذي يسيطر على عقلية الموظف والمواطن معاً، لكن هذا يكون في الوقت الذي لا تستطيع فيه المنظمات الاستغناء عن البيروقراطية التي عرفها مؤسسها الأول (ماكس فيبر) "بأنها منظومة القواعد والإجراءات في التعامل مع الزبائن ووصفها بأنها الإدارة العقلانية والشرعية للسلطة كما أنها تمثل القواعد التي تنظم العلاقات بين المستويات الإدارية وكذلك القواعد واللوائح المتعلقة باختيار الموظف وسلوكه أثناء العمل" (العميان، مرجع سابق، : 43- 44).

وفي هذا السياق يرى (عبدالله، 2005: 243) أن البيروقراطية هي أساسية وأمر حتمي في أداء الوظيفة العامة لما لها من قوانين وإجراءات ولوائح لا مفر منها، وأن الإدارة الجديدة في المنظمات تتطلب أن تعمل وفق هذه النظم واللوائح حيث إن من الضروري تبسيط الإجراءات التي تتبع في أداء الخدمات لتصب جميعها في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التطوير الإداري لا يهدف إلى التخلص من البيروقراطية بمفهومها المثالي الذي وصفه (ماكس فيبر) وإنما التغلب على السلبيات التي رافقت هذا الشكل من التنظيم الذي يتسم بالتعقيد وكثرة الإجراءات وجمود اللوائح والأنظمة من خلال تبسيط تلك الإجراءات وإضفاء صفة المرونة والشفافية عليها ، والتركيز على الابتكار والتجديد وكسر حواجز اللوائح والأنظمة والتعليمات التي شكلت في معظم الأحيان قيوداً على الإبداع والتجديد.

**2. 2. 3 التطوير الإداري وإدارة الجودة الشاملة**

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين تغيرات رئيسة في مجال الفاعليـــة والتنظـــيم وكان هذا التحول نتيجة لظهور حركة إدارة الجودة الشاملة وامتداد أثارهـــا فـــي المنظمـــات العامة والخاصة بهدف تطوير الأداء المؤسسي.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤكد على الاقتصاد في الموارد والتنسيق بين أطـــراف التعامل ( مقدم الخدمه ومتلقيها والوسطاء) وإدارة الموارد البشرية، وظهرت ثلاثة قيم جديـــدة لمفهوم الجودة هي: ( محمد، 2002، : 483 )

1. التركيز على العملاء
2. التحسين المستمر للخدمة
3. العمل بروح الفريق للمنظمة

كما أشار ( الرفاعي ، 2006 ، : 4 ) إلى أن الجودة الشاملة هي فلسفة إداريه وثقافة تقوم على أساس الالتزام بالجودة من المرحلة الأولى للإنتاج وحتى طرح المنتج فـــي الـــسوق ويتم ذلك من خلال مشاركة الجميع في عمليات التحسين المستمر وتوظيف التقنيات الحيويـــة لضمان تصميم منتجات متقنة باستمرار .

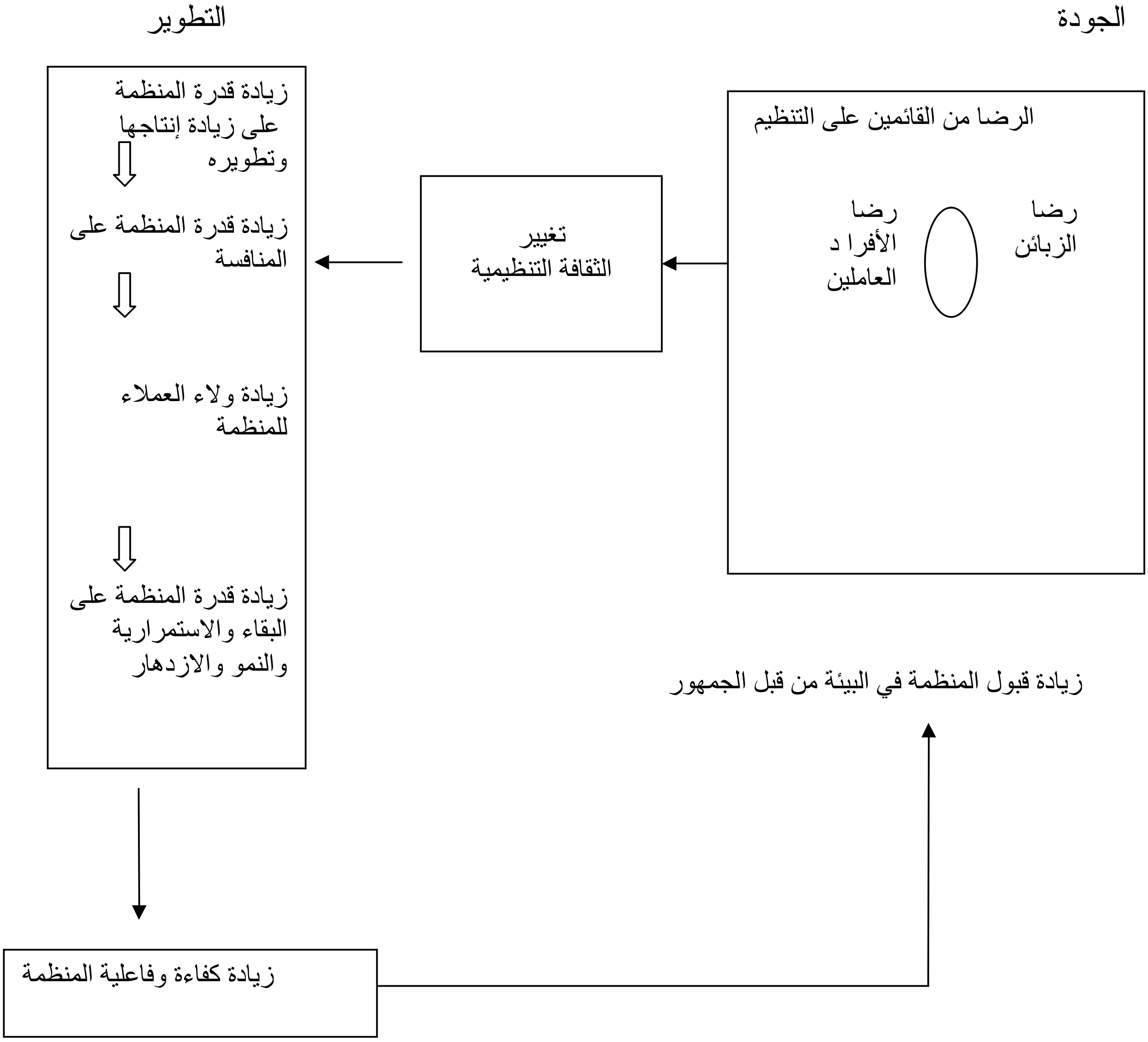
كما إن أدارة الجودة الشاملة هي نظام أداري يضمن الالتزام بالتحـــسين المـــستمر لأي شيء يتم داخل المنظمة أي أنها أسلوب متكامل لضمان الجودة والرقابة على تنفيـــذ المعـــاير وهي بذلك تمثل أسلوبا من أساليب التطوير الإداري في المنظمات على اعتبـــار أنهـــا فلـــسفة للتطوير الشامل وهي مفهوم مقارب لمفهوم التطوير وتعتبر مدخلاً جديداً في الإدارة ( ماهر، مرجع سابق : 580 )

إن العديد من المدراء والباحثين يتعاملون مع إدارة الجودة الشاملة باعتبارها عملية تطويرية بخلاف التعامل معها كعلم من علوم الإدارة الحديثة ، وذلك لأنهم ينظرون إليها من خلال أصلها الذي يعود إلى النموذج التقليدي للإدارة ، فهي قواعد وتقنيات ومفاهيم محددة وموجودة سابقاً في النظرية الإدارية (Robert , 1996 : 8) .

كما أن مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف التنظيمية يؤدي إلى تطوير وتغيير في نوعية وجودة الخدمة أو السلعة المقدمة وتسعى إدارة الجودة الشاملة لتكوين فرق عمل ذات كفاءات ومهارات عالية لديها القدرة على الإبداع والابتكار وتحافظ على استمراريتهم في التطوير وتحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على المنافسة من خلال ابتكار أفضل أساليب العمل للارتقاء بنوعيه وجودة المنتج الذي يهدف إلى زيادة تسويقه وتحقيق أكبر مستوى من رضا العملاء الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين ويزيد من ولائهم وإنتاجيتهم والشكل التالي يبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري ( اللوزي، 2003،مرجع سابق : 255 )

**شكل رقم (1)**

**العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري**




(المصدر : موسى اللوزي (2003)، مرجع سابق : 257)

وفي ضوء المنطلقات سالفة الذكر نلاحظ الارتباط الواضح بين أهداف التطوير التنظيمي التي ترمي إلى تحسين الأداء وبالتالي الانتقال إلى ثقافة وتطبيقات الجودة الشاملة وأفكارها المتطورة وبين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً جديداً من مـــداخل التطـــوير الإداري الحديث إضافة إلى كونها مفهوما جديدا من مفاهيم الفكر الإداري الحديث.

**2 .2. 4 علاقة التطوير الإداري بإعادة هندسة العمليات( الهندره)**

ينصب التطوير الإداري على أشياء كثيرة تستهدف تحسين أداء المنظمـــة، ويمكـــن أن ينصب التطوير الإداري على العمليات والممارسات والنشاطات الإداريـــة أي إنـــه يمكـــن أن ينصب على الإجراءات، وهنا يظهر أسلوب إعادة الهندسة الإدارية (الهنـــدرة) باعتبـــاره أداة قوية لإعادة تصميم إجراءات العمل.(ماهر، ، مرجع سابق، : 550)

ويقصد بالإجراءات "الخطوات التنفيذية المرتبة التي يعتمد عليها لإعداد وتنفيذ وتقيـــيم خطط وسياسات تقديم الخدمات التي تتم في إطار تتابع زمني يحدده أسلوب التنفيذ الـــذي تـــم الاتفاق عليه من قبل القائمين على إدارة هذه الخدمات مع تحديد كيفية تنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات وحدودها الزمنية والمسؤولين عنها (العنزي، 2005 : 166)

ولما كان الهدف من  التطوير الإداري تحسين آلية تقـــديم الخـــدمات فـــي المنظمـــة والحصول على هذه الخدمات بأقل تكلفة ووقت ممكن كان لا بد من تبسيط هـــذه الإجـــراءات بحيث تمكن من الإسراع في تقديم الخدمات واختصار تكاليفها والتقليل من المجهـــود الفكـــري عند القائمين عليها.

وتعد عملية إعادة هندسة إجراءات العمل إحدى استراتيجيات التطوير الإداري بحيـــث يتم تحرير طرق العمل وأساليبه من الطرق التقليدية من خلال إزالة التقسيمات الوظيفية، وتعد نظم المعلومات الجزء الأساسي من إعادة هندسة الإجراءات والعمليات وتصميم العمل (السيد، 2001، : 94)

ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أن إستراتيجية إعادة هندسة العمليات جاءت بعد

ظهور مفهوم الجودة الشاملة وكان من أوائل من نادى بها كل من (هامر وشامبي)
(Micheal Hammer And  James Champy)

وعرفا إعادة هندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم بـــشكل جذري في عمليات الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الإدارة المعاصرة مثـــل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (هامر وشامبي، 1995، : 19)

كما يمكن القول بأن إعادة هندسة العمليات هي برنامج من الأعلى إلـــى الأســـفل، لأن الأفراد في المستويات التشغيلية من السلم الإداري ليس لـــديهم التـــصور الكـــافي للتغيـــرات المطلوبة، ولكن على المنظمات إعطاء اهتمام للموارد الإنسانية والتجهيزات الأساسية ،حيـــث وضح كل من (هامر وشامبي) بأن يكون هنالك تركيز على مكافأة سلوكيات الموظفين الـــذين أظهروا قيماً مناسبة لخدمة العملاء والعمل الجماعي، ويرون بأن دور الرئيس من الممكـــن أن يتغير من شخص لآخر، وهذا يتوافق مع خبرة بعض المنظمات التي تستخدم الفـــرق المـــدارة ذاتياً (فرنش وجوينر، 2000، : 352)

وهنا يتبين أن إعادة هندسة العمليات في المنظمة هي إســـتراتيجية مـــن اســـتراتيجيات التطوير الإداري، وترتبط أهدافها مباشرة بأهداف التطوير في المنظمة ،والتي تصب في نهاية المطاف في مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع الذي تعمل فيه ، من خلال تحقيق المـــصالح العامة والخاصة والتقليل من الآثار السلبية والسلوكيات الخاطئة المتمثلة بالروتين عنـــد تنفيـــذ الإجراءات ، وتطبيق البيروقراطية المثالية الخالية من أي شوائب وسلبيات، ومتسمة بالشفافية والنزاهة والمرونة.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أنه عند تطبيق إعادة هندسة العمليات هنالك بعض العناصر الواجب توافرها لتحقيق النجاح لعملية التطوير الإداري ومنها: (هامر وشامبي، مرجع سابق، : 8):

1. تطبيق مبادئ مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.
2. أن تتم عملية الهندرة عند الحاجة لها فهي وسيلة للتحسين وليست هدفاً نسعى لتحقيقه.
3. توفير الدعم الإداري من القيادة العليا في المنظمة لإستراتيجية إعادة هندسة العمليات.
4. بما أن إستراتيجية الهندرة سوف تؤدي إلى إيجاد أساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل فلا بد من توفير الكوادر المدربة والمؤهلة للتكيف مع هذه الأساليب ولديها القدرة على التطوير والتجديد.
5. التركيز على الإنتاجية وكسب رضا العملاء وتقديم خدمات ذات جودة من خلال فريق عمل قادر على الإبداع والابتكار.
6. استخدام أسلوب التخطيط العلمي ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لمعرفة كافة المتغيرات اللازمة لتسهيل العمل.
7. توعية العاملين بأهمية برامج الهندرة والمزايا التي تحققها وذلك لكسب قبولهم للبرنامج الجديد وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو التغيير مما يقلل من احتمالية مقاومة التغيير.

**2. 2. 5 التطوير الإداري والثقافة التنظيمية**

عرّف( Kossen ) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي يحملها أعضاء المنظمة

من البيئة الخارجية إلى البيئه الداخلية لتلك المنظمة" ( العميان، ، مرجع سابق، :311)

وهنالك من يرى أن التطوير الإداري هو عبارة عن تغيير في أنماط السلوك والقيم والتوقعات والمعايير الحالية (على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة) إلى شكل أفضل من خلال مجموعة من الخطوات وهي (ماهر، مرجع سابق : 199):

1. التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.
2. التعرف على ثقافة المنظمة المرغوبة.
3. تحديد الفجوة.
4. وضع خطة لتصويب الانحرافات والتخلص من الفجوة.
5. تنفيذ الخطة ومتابعتها.

كما تحتاج المنظمة عند سعيها نحو التطوير الإداري إلى بناء ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع الإستراتيجيات الجديدة، مثل استخدام إعادة الهيكلة، أو اعادة هندسة العمليات، أو استراتيجية الاندماج أو غيرها من استراتيجيات التطوير الإداري فهي تحتاج إلى بناء ثقافة تنظيمية تساعد في نجاح هذه الاستراتيجيات، كما يمكن للمنظمة بناء ثقافة جديدة تكون أداة في حد ذاتها للتطوير الإداري. (المرجع السابق)

وقبل الحديث عن آلية بناء الثقافة التنظيمية الجديدة لا بد من التعرف على التطبيقات المختلفة للثقافة التنظيمية والتي ذكرها ( Harrison and Stokes, 1992: 27 ) حيث صنفوا الثقافة التنظيمية إلى أربع أصناف:

1. ثقافة القوة: تركز هذه الثقافة على الحسم ويتميز القائد بالحضور وقوة الشخصية ويحمي التابعين المخلصين له ويميل إلى المركزية. ويتم مكافأة هؤلاء التابعين.

2. ثقافة النظم والأدوار: تركز هذه الثقافة على مدى التـزام العـاملين بالأنظمـة واللوائح الرسمية والوصف الوظيفي حيث يكافأ الناس على حـسب مـستوى التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ ويجب أن يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

3. ثقافة التعاطف الإنساني: تتميز هذه الثقافة بتعاطف العاملين بعضهم مع بعـض ويعطي الناس وقتهم للآخرين ويشعر الناس بالانتمـاء والتعـاطف مـع مـن يعملون معهم ويحبونهم ويفضلون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل، ويتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.

4. ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافة على النجاح والنمو والتميز، وعلـى تحقيق الهدف، فهنالك مرونة لدى العاملين في كيفية إنجاز العمـل ويعملـون بروح الفريق ويتمتعون بروح معنوية عالية.

لذلك فإنه من الضروري عند بناء الثقافة التنظيمية الاعتماد على التصنيف الرابع لثقافة المنظمة والتركيز على الإبداع والتجديد والتطوير ومحاربة الثقافة التي تعتمد على القوة لأنهـا تتعارض مع التطوير.

ولكن ليس من السهل تبني ثقافة جديدة في المنظمة لأن الأمر يحتاج إلى خطة واضحة لبناء هذه الثقافة وذكر (ماهر، مرجع سابق: 576) عدد من الخطوات التي يتم إتباعهـا عنـد بناء الثقافة التنظيمية الجديدة وهي:

1. ترتيب الظروف: حيث أنه ليس كل الظروف مناسبة لبناء ثقافة جديدة، وهنالك ظروف يمكن أن تساعد على خلق ثقافة جديدة مثل عدم الرضا عـن الثقافـة الحالية، وقائد جديد للمنظمة، وتكنولوجيا جديدة وغيرها. فوجود واحدة أو أكثر

من هذه الظروف يعتبر سبباً جيداً للبدء في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

2. تصميم ملامح الثقافة: ويتم ذلك بخطوتين:

أ- معرفة ملامح الثقافة الحالية وهدمها.

ب- معرفة ملامح الثقافة الجديدة.

3. نشر الثقافة الجديدة: يمكن نشر الثقافة الجديدة من خلال بعض الطرق المساعدة مثل الشعارات والحكايات، واللغة الدارجة، والاحتفالات والطقوس، وإعلان المبادئ، والأنظمة. حيث تعتبر جميعها سياسات تحمل في طياتها ملامح لثقافة المنظمة التي تود نشرها.

4. دعم الثقافة الجديدة: ويعتمد ذلك على تعويد وتعليم أعضاء المنظمة على القيام بتصرفات سلوكية تتفق مع القيم والمعايير الخاصة بثقافة المنظمة من خلال اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة، ومكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة، وتدريب العاملين على الثقافة الجديدة، وغيرها من الطرق التي تساعد في دعم الثقافة الجديدة.

ومما سبق يمكن القول بأن العلاقة بين التطوير الإداري والثقافة التنظيمية هي علاقة قوية وتتضح هذه العلاقة عند القيام بالتطوير الإداري حيث إن أي عملية تطوير تحتاج لبناء ثقافة تنظيمية جديدة تدعم التطوير وتقلل من احتمالات مقاومة التطوير والتغيير وبالتالي تقلل من المعوقات التي تواجه التطوير الإداري.

ومن ناحية أخرى يمكن ملاحظة العلاقة بين التطوير الإداري والثقافة التنظيمية في أنه يمكن أن يستهدف التطوير الإداري ثقافة المنظمة بذاتها بحيث يقوم بتطويرها وتجديدها

لتتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وفي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية هدفاً بينما كانـــت في الحالة الأولى وسيلة لدعم التطوير الإداري واستراتيجياته المختلفة.

يرى ( أبو قبة ، 2004، : 95) أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً كبيراً في التوجـــه نحـــو تطبيق نظم إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمات حيث أن هذه النظم ما هـــي إلا أداة مـــن أدوات التطوير الإداري في القرن الجديد تهدف إلى تحقيق الاستفادة الكاملة من نواتج العصر الجديد من المعلومات والمعرفة كما أن الثقافة التنظيمية تعزز إدراك العاملين في المنظمـــات إلى أهمية التطوير من خلال أهمية التشارك في المعرفة ونشرها بالشكل الذي يعـــود بالفائـــدة على الجميع ( Kellway and Connelly, 2001 : 12)

وإذا كانت إدارة المعرفة هي إستراتيجية مـــن اســـتراتيجيات التطـــوير الإداري فـــي المنظمات فإن ( Holowetzkz, 2002: 23 ) قد بين أن هنالك ستة عوامل ثقافية تؤثر فـــي مبادرات التطوير وإدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهذه العوامل هي:

1. نظم المعلومات.
2. هيكل المنظمة.
3. أنظمة المكافآت والتحفيز.
4. العمليات.
5. الأفراد.
6. القيادة.

**2. 2. 6 العلاقة بين التطوير الإداري وإدارة التغيير**

يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المنظمات ولا شك أن الطريقة التي يتم بها إدارة هذا التغيير ومدى ملائمتها للحالة المعنية لها أثر كبير على إدارة الأفراد للنتائج ومدى قبولهم هـــذا

التغيير.

ويرى ( Certo, 2000 ) أن التغيير حتمي وعلى منظمات الأعمال أن تقوم به بـــشكل مستمر إذا أرادت البقاء. وذلك لمواجهة التطورات الهامة التي تحدث في البيئة الخارجية مثـــل التغييرات التي تطرأ على حاجات المستهلكين والاكتشافات الجديدة في التقنية والأنظمة الجديدة التي تضعها الدولة.

وأشار ( De Cenzo, 1997) إلى أن الأحداث المتغيرة تــؤدي إلـــى تكـــوين شـــكل العلاقات التي تقوم بين الأفراد وسوف تستمر في ذلك ومن هذه الأحداث العولمـــة والتطـــوير الإداري وإدارة الجودة الشاملة وإعادة بناء المنظمة وغيرها.

يقترح ( Kanter, 1983: 279) أن يتضمن التغيير تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطرق جديدة ومنتجات جديدة وذلـــك بحـــسب مفاهيم لنماذج جديدة يعمل التنظيم على تبنيها.

والتغيير لا يعتبر فقط تغيير بالتقنية المستخدمة والهيكل التنظيمي وقـــدرات العـــاملين وحوافزهم فحسب وإنما هو تغيير في الفكر والقيم التي ترشد التصرفات وتوجهها وهو متعـــدد الأساليب والمستويات ويمكن أن يكون التغيير جوهرياً أو أساسياً وجذرياً أو جزئياً. ويتـــضمن التأثير في المعتقدات التي لدى أفراد التنظيم ( Robbins, 2001,: 719 )

وفي ضوء ما سبق يتبين أن التغيير باعتباره عملية يرتبط ارتباطـــاً وثيقـــاً بـــالتطوير الإداري حيث إن أي عملية تطوير لا بد أن يرافقها عملية تغيير سواء كانت علـــى مـــستوى المنظمة بشكل كلي أو جزئي.

وبغض النظر عن الفترة الزمنية التي يحتاجها التطوير وبما أن عمليـــة التغييـــر هـــي عملية مستمرة في المنظمة. فإن ذلك يقود إلى فلسفة عملية التطوير حيث أن عملية التطـــوير

الإداري هي عملية مستمرة لا يمكن للمنظمة التوقف عند حد معين أو فترة معينة من التطوير لأنها بذلك تلقي بنفسها في التهلكة. فالتطوير عملية مستمرة باستمرار حياة المنظمة وعلاقتهـا في البيئة الخارجية.

أما إدارة التغيير فهي تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى آخر من أجل زيادة فعاليتها حتى تصل المنظمة إلى مستوى تحقق فيه أهدافها(Certo, IPD: )

ومن هذا التعريف تتضح العلاقة بين التطوير الإداري وإدارة التغيير من حيث أنهمـا إستراتيجيتان تصبان في هدف واحد وهو رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة وهذا يعني أن إدارة التغيير والتطوير الإداري هما عمليتان مكملتان بعضهما مع بعض وغالبـاً مـا يكونـا متوازيين.

**2. 2. 7 العلاقة بين التطوير الإداري ومفاهيم الكفاءة والفاعلية**

يحتاج مشروع التطوير الإداري كما أسلفنا إلى عملية تغيير واسعة تتـضمن تطبيـق العلوم السلوكية عند عملية اتخاذ القرار وفي مرحلتي التخطيط والتنفيذ وإجراء متابعة وتقـويم مستمرين لعملية التطوير مـع التركيـز علـى إدارة أي أزمـة قـد تظهـر خـلال ذلـك (Harrington., 2000:1)

كما أن ظروف التغيير التي ترافق عملية التطوير الإداري تجعل من إدارة المنظمـات عملية صعبة يواجها المدراء حيث أنهم يواجهون ضغوطات كبيرة ومعقدة ومثيـرة للتحـدي وفرصاً كثيرة أيضاً، فعليهم أن يحسنوا استخدام الموارد بكفاءة وفي نفس الوقت عليهم البحـث عن طرق لضمان تحقيق الفاعلية على المدى الطويل للمنظمات (الذنيبات،مرجع سابق: 123)

ومن المعروف أن مشاريع التطوير الإداري تحتاج إلى تكاليف باهظة لذلك فـإن مـن المهم تعظيم الفائدة منه بحيث يحقق فوائد اقتصادية تتجاوز التكاليف التي يتم إنفاقها وهذا مـا

يعكس أهمية ربط التطوير الإداري بمفاهيم الكفاءة والفاعلية فهـــي مـــن أبـــرز المؤشـــرات المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي وتعد من أنسب المؤشـــرات لتقيـــيم مـــشاريع التطـــوير الإداري.

لقد وصفت الفاعلية على أنها قدرة المنظمة على التكيـــف مـــع الظـــروف المتغيـــرة باستمرار ، والتطوير الإداري ما هو إلا استجابة المنظمة للتطورات في البيئة المحيطـــة ،أي أنه قدرة المنظمة على اغتنام الفرص التي تقدمها البيئة الخارجية بالشكل الذي يـــساعد علـــى تحقيق أهدافها مما يعكس مستوى فعاليتها ( Carnl, 1999: 143 )

ومن جانب آخر فإن القدرة على التطوير وفقاً للمستجدات في البيئة المحيطة وتحقيـــق الأهداف المخططة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد يعكس مستوى الكفاءة في الإدارة وبمعنى آخر وصفت الكفاءة بأنها استخدام الموارد المتاحة لإنجاز الأهداف بأقل تكلفـــة ( Wilkinson (& Other, 2004:56

إن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمات المتطورة قد يواجه تحـــديات تعيـــق التقـــدم والنجاح ومن أبرزها نقص الكفاءات البشرية القادرة على التطوير وقيادة التغييـــر والاســـتفادة من الفرص في البيئة الخارجية، وكذلك ضعف الاتجاهات نحو التطوير لدى القادة والعـــاملين مما يبرز مشكلة مقاومة التغيير من وقت لآخر، لذلك فإن من المهم التعرف على مصادر عدم النجاح في مثل هذه المنظمات بحيث يتم التعامل مع هذه المصادر بالشكل الذي يـــساعد علـــى السماح بإدخال التغيير وتطبيقه بشكل أكثر فعالية وكفاءة وبسرعة أكبر وكذلك يـــسهل إدخـــال التطوير الجديد وأية تغييرات إضافية (رمضان، 2005، : 5)

ومن هنا تتضح العلاقة بين التطوير الإداري ومفاهيم الكفاءة والفاعلية حيث أن الهدف من التطوير هو توفير عوامل النجاح وتذليل عوامل الفشل في أداء المنظمة والتي تصب فـــي

تعظيم مقاييس الكفاءة والفاعلية.

كما يتبين أن عملية التطوير الإداري بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة في حد ذاتها فهي أيضا تحتاج إلى تقييم مستمر، ومن أفضل المؤشرات التي تمكن من عملية التقييم هذه هي مؤشرات الكفاءة والفاعلية على اختلاف مداخلها ومقاييسها.

وبعد أن تم استعراض العلاقة التي تربط التطوير الإداري ببعض مفاهيم الفكر الإداري الحديث فإنه يمكن تقديم إجابة مقنعة حول التساؤلات التي تم طرحها في بداية هذا الفصل.

حيث إن فكرة النظرية الشمولية للإدارة هي فكرة أقرب إلى أن تكون مستحيلة لأن علم الإدارة هو علم وضعي بفعل الإنسان والإنسان لا يمكن أن يصل بعقله إلى درجة الكمال التي تمكنه من وضع نظرية شمولية للإدارة صالحة لكل زمان ومكان ومن هنا فإنه لا يوجد أي من النظريات الإدارية نستطيع القول أنها قريبة من النظرية الشمولية للإدارة وإنما جاءت كل منها بما يعاب عليها وقدمت ما هو مفيد وجديد للنظرية الإدارية ، ويمكن أن تكون كل نظرية من هذه النظريات قد جاءت بمفاهيم للزمان والمكان التي ظهرت فيه.

كما أن المفاهيم الإدارية الحديثة جاءت لتصويب الاختلالات التي رافقت النظريات الإدارية التي سبقتها وذلك لسد الثغرات في تلك النظريات وتغطية بعض جوانب النقص فيها والتي استحدثتها التغييرات في البيئة المحيطة حيث أن علم الإدارة هو علم يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة كما أنه استفاد مما قدمته العلوم الأخرى.

وأخيراً وبعد التعرض لعلاقة التطوير الإداري ببعض مفاهيم الفكر الإداري الحديث فإنه يتم التأكيد على أن التطوير الإداري هو عملية إدارية تهدف إلى تصويب الاختلالات التي ترافق تنفيذ العمليات الإدارية في المنظمة.

كما تهدف إلى إدخال التحسينات على أداء الوظائف الإدارية مستفيدة مما تقدمه

النظريات الإدارية الحديثة من مفاهيم وأفكار من شأن تطبيقها رفع مــستوى الأداء المؤســسي وبذلك تستفيد من نتائج الأبحاث والدراسات في العلوم الإدارية والعلوم الأخرى والتي تــصب في مصلحة تحسين الأداء الشامل.

## 2. 3 المبحث الثالث : التجربة الأردنية في التطوير الإداري

### 2. 3. 1 مقدمة تاريخية

كانت الدولة الأردنية في أوائل العشرينيات من القرن الماضي دولةً حديثة النشأة، وقد شكل الأمير عبد الله الأول بن الحسين بعض المجالس و الهيئات والسلطات التنفيذية والاستشارية ، وقد صدر أول دستور للدولة عام (1928) ، وكان بمثابة القانون الأساسي لشرق الأردن، والهدف منه تنظيم الدولة وسلطاتها الثلاثة التشريعية والتنفيذية والقضائية .

تألفت الدولة من ثلاثة ألوية كان يمثلها ستة عشر عضو اً في المجلس التشريعي والذي أسس عام (1929) ، ثم بعد ذلك تم توقيع معاهدة تحالف وصداقه بين بريطانيا باعتبارها دولة مستعمرة وإمارة شرق الأردن آنذاك، وبعد ذلك تم إلغاء الانتداب البريطاني عن المملكة وصدر الدستور الأردني عام (1952)، والذي نص على استقلال الأردن دولةً ذات سيادة ، وكان هذا الدستور السبب الرئيس في تنظيم وتحديد آليات عمل السلطة التنفيذية وعلاقة السلطات الثلاث بعضها مع بعض ( مسلماني، مرجع سابق ، : 35 ) .

ولقد أولى الملك حسين بن طلال – رحمه الله – في فترة حكمه عملية التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية جل اهتمامه، حيث اهتم بخطط التنمية الإدارية والاقتصادية والصناعية والتعليمية والزراعية والثقافية والصحية والاجتماعية، وخدمة أفراد المجتمع الأردني كافة، وذلك من خلال توجيهاته السامية للحكومات المتعاقبة، وحثها على وضع الخطط اللازمة للإصلاح والتطوير والتنمية في جميع مرافق الدولة ، ووضعها موضع التنفيذ. ( جميعان ، 1992 : 2 )

وقد سار على الدرب الملك عبد الله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه لدعم جهود التطوير الإداري في الأردن وإيلائه جل اهتمامه ، للنهوض بكافة الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، وذلك من خلال توجيهاته السامية للحكومات المتعاقبة في عهدة حفظه الله ورعاه ،وذلك للرقي في الخدمات المقدمة للمواطن الأردني في أسرع وقت ممكن واقل تكلفة ممكنة ، وهذا ما نلمسه حقيقة في التطور الحاصل في أعمال الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية .

**2. 3. 2 التجربة الأردنية في التطوير الإداري:**

يمكن تتبع المراحل التالية التي مرت بها عملية إصلاح وتطوير الإدارة الحكومية الأردنية بما لها وما عليها (الطعامنه ، 2004 :65-73 ) :

**2. 3. 2. 1 المرحلة الأولى ( 1952 – 1988 )**

يمكن وصف جهود الإصلاح الإداري في هذه المرحلة بأنها بداية تأسيسية لفكر وممارسة إصلاح الإدارة الحكومية، وتركزت هذه البدايات على إعداد مجموعة من الدراسات، تركزت حول إخراج نظام خدمة مدنية جديد وتنظيم إجراءات العمل ، وإنشاء بعض الأجهزة مثل ديوان الموظفين ومعهد الإدارة العامة.

وبعد مرحلة التأسيس كان للأردن محاولات لتقوية ودعم الجهاز الإداري ومعالجة التشوهات، وتحديث جهاز الإدارة العامة لزيادة قدرته على مواجهة المستجدات والتحديات، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية، ومن أجل ذلك تشكلت عدة لجان لتطوير الإدارة الحكومية أهمها (الطراونة ، 2006 :123):

1. لجنة تحديث الإدارة الحكومية (1972): جاءت هذه اللجنة برغبة وإرادة ملكية من أجل معالجة الممارسات الإدارية السلبية التي بدأت في إضعاف

الجهاز الإداري وإعاقة قدرته على تحقيق أهدافه العامة، مثل الروتين والتعقيد والازدواجية وانحدار الكفاءة والفاعلية.

2. لجنة التطوير الإداري (1972): جاء تشكيل هذه اللجنة لمتابعة تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الثلاثية (1972- 1975) ودراسة متطلبات خطة التنمية واقتراح وسائل رفع كفاءة الجهاز الحكومي لضمان تحقيق أهداف خطة التنمية.

3. اللجنة الملكية للتطوير الإداري (1984): انطلقت فكرة تشكيل هذه اللجنة من رغبه ملكية لتعزيز مؤسسية التطوير، ومحاولة للتخلص من السلوكيات السلبية في أداء الأجهزة الحكومية وإيجاد الظروف التي تكفل للجهاز الحكومي العمل بكفاءة وفاعلية .

**2. 3. 2. 2 المرحلة الثانية: الإصلاح الإداري بعد الأزمة المالية (1988)**

اتسمت هذه المرحلة بمؤسسية الإصلاح الإداري الحكومي من خلال اعتماد نهج ذاتية التطوير والإصلاح المؤسسي، وذلك من خلال توجه نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة (1988) باستحداث ما سمي بوحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية والتي أصبحت جزءاً أساسياً من هيكل كل دائرة حكومية، وبذلك أصبح التطوير الإداري جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري للجهاز الحكومي.

وفي هذه المرحلة أيضاً ألم بالأردن أزمة مالية نتيجة للركود الإقتصادي العام الذي ألقى بظلاله على المنطقة ككل نتيجة لتراجع أسعار النفط في بداية الثمانينات، مما دفع الحكومات المتعاقبة التي سبقت الأزمة إلى التصدي لهذا الركود، وذلك من خلال زيادة

الإنفاق الحكومي لتحفيز الاقتصاد الوطني ، مما أدى الى وقوع الأردن بأزمة مالية نتيجة لإرتفاع حجم المديونية ، التي تم الإعتماد عليها لزيادة الإنفاق العام .

مما اضطر الحكومة بعد هذه الأزمة إلى اتخاذ اجراءات تصحيحية اقتصادية وادارية اشتملت على ما يلي:

1. التوجه نحو تقليص دور الحكومة في الإنتاج والإدارة المباشرة لمؤسسات الإنتاج والخدمات ومنح القطاع الخاص دوراً أكبر في التنمية.
2. تقليص حجم الحكومة من خلال عدد من الآليات من أهمها التقاعد المبكر.
3. الخصخصة فعلى الرغم من أن عمليات الخصخصة في الأردن لم تشهد الأهمية المتوقعة لها في هذه المرحلة إلا أن هنالك بعض الانجازات التي تحققت، مثل بيع (33 %) من إجمال أسهم شركة مصانع الإسمنت، و( 40 %) من أسهم شركة الاتصالات الأردنية. وعقود الإدارة والتأجير للقطاع الخاص لكل من مؤسسة النقل وإدارة مياه ومجاري عمان.
4. إنشاء ديوان الرقابة والتفتيش عام (1992 ) بهدف متابعة تنفيذ الدوائر للتعليمات والقرارات والبلاغات الصادرة عن الجهات المختصة.
5. إنشاء وزارة التنمية الإدارية بتاريخ 8 حزيران (1994) وتقدمت هذه الوزارة بخطة للتطوير الإداري تضمنت عدة محاور أهمها:

   1- تبسيط الإجراءات

   2- تفويض الصلاحيات.

   3- تنمية القوى البشرية.

   4- تحديد المسار الوظيفي والتدريبي للموظفين.

5- التنظيم الإداري: وصف وتوصيف الوظائف.

6- وضع أسس ومعايير وإجراءات انتقاء القيادات الإدارية.

7- إنشاء وحدة مكافحة الفساد في دائرة المخابرات العامة.

**2. 3. 2. 3 المرحلة الثالثة (1999- 2003)**

بدأت هذه المرحلة بعد أقل من سنة من تولي الملك عبد الله الثاني بن الحسين سلطاته الدستورية، وتوجت هذه المرحلة بتشكيل المجلس الاقتصادي الاستشاري بتاريخ 13 كانون أول (1999) وأنيط به المهام التالية:

1. المساهمة في تفعيل دور القطاع الخاص في عملية اتخاذ القرار في مختلف الشؤون الاقتصادية.
2. تفعيل وبناء الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
3. العمل على تسريع عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية المهمة لتحريك تشكيل فرق العمل واللجان لدراسة القضايا الاقتصادية الرئيسة التي تتطلب عملية التنمية الاقتصادية لتعرض تقاريرها على الملك تمهيداً لتنفيذها على أرض الواقع.

وتم تقسيم أعمال المجلس الاقتصادي الاستشاري إلى ستة محاور هي:

1. محور الإصلاح الإداري.
2. محور الإصلاح الزراعي.
3. محور الاستثمار.
4. محور الثقافة المجتمعية.
5. محور تنمية الموارد البشرية.

6. محور تنمية المحافظات.

وقد وضعت شروط مرجعية ومرتكزات رئيسة لعمل كل محور من هذه المحاور الستة للخروج بإستراتيجية وطنية شاملة يشكل الإصلاح الإداري أحد أركانها الرئيسة.

أما أهم ملامح وسمات جهود الإصلاح والتطور الإداري في هذه المرحلة فهي:-

1. توفر الإرادة السياسية والدعم السياسي من أعلى المستويات .
2. التزام حكومي جاد تمثل في أن أصدرت الحكومة بياناً خاصاً بالإصلاح الإداري وتوفير متطلبات تنفيذ عناصره وسارت الحكومات اللاحقة على درب جهود الإصلاح والتطوير الإداري مدعومة بإرادة ملكية.
3. بناء إستراتيجية متكاملة الجوانب للتنمية الإدارية والإصلاح والتطوير الإداري ضمن رؤية محددة المعالم ورسالة واضحة الأهداف تتلخص فيما يلي:

1- رفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة والفاعلية.
2- ترشيد الإنفاق الحكومي والاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
3- تطوير القدرة التنافسية للجهاز الحكومي.
4- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.
5- تفعيل الدور الرقابي والمساءلة وتعزيز مكافحة الفساد.

ولقد قامت لجنة الإصلاح والتطوير الإداري التي انبثقت عن المجلس الاقتصادي الاستشاري الذي يرأسه الملك عبد الله الثاني بن الحسين بإعداد برنامج متكامل لإصلاح وتطوير الإدارة الحكومية حيث أقره الملك في شهر آب (2000) ، ويمكن استعراض أنشطة وإنجازات هذه البرنامج لتحديث الإدارة الحكومية على النحو التالي:

1. وضع نظام خدمه مدنيه جديد اعتبارا من شهر تشرين أول (2000) يقوم

على اعتماد الكفاءة والجدارة والاختبارات كأساس لشغل الوظيفة العامة واعتماد اللامركزية وتفويض الصلاحيات

2. تبسيط الإجراءات من خلال تبسيط عملية تقديم الخدمات الأكثر مساساً بالمواطن في( 16) دائرة.

3. إعداد دليل الخدمات بهدف تمكين المواطن وإطلاعه على متطلبات وشروط الحصول على خدمات الدوائر الحكومية وإدخال الخدمات المقدمة من قبل (16) دائرة حكومية على الحاسوب.

4. مكتب خدمة الجمهور للتسهيل على المواطنين للحصول على الخدمات المقدمة إليهم في الدوائر من خلال إيجاد لوحات إرشادية في مداخل الدوائر الحكومية ومكتب خدمة الجمهور.

5. إعادة هيكلة القطاع العام بهدف تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة الازدواجية وإيجاد التكامل والترابط بين الأنشطة المتشابهة وتخصيص تكلفة الأجهزة الحكومية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطن. وقد تم البدء في هذا المشروع في شهر تشرين ثاني (2000) والانتهاء منه في حزيران (2001)، وقد تم إعداد مشروع لإعادة هيكلة مؤسسة المناطق الحرة والمدن الصناعية إضافة إلى وزارة التربية والتعليم.

6. تطوير الأجهزة المساندة للقضاء من أجل رفع كفاءتها.

7. تحديد العقبات والمحددات التي تحول دون الكفاءة والفاعلية في نظام المشتريات واللوازم الحكومية وإعداد مشروع قانون لها.

8. وصف وتصنيف الوظائف: حيث تم الانتهاء من إعداد وصف وظيفي ل (20)

دائرة وإنجاز ما بين (50- 75) لباقي الدوائر الحكومية.

9. رفع كفاءة موظفي الإدارة الحكومية في مجالي الحاسوب واللغة الإنجليزية.

10. إعادة هيكلة معهد الإدارة العامة بغرض تحسين إدارته، ورفع مستوى العملية التدريبية وسمي فيما بعد بالمعهد الوطني للتدريب.

11. إعداد نماذج جديدة لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي في القطاع الحكومي.

12. التوجه نحو المعلوماتية والحكومة الإلكترونية.

أما بالنسبة للأجهزة المعنية بالتطوير الإداري للأجهزة الحكومية في الأردن فهي:

1. مجلس الخدمة المدنية: حيث أسس هذا المجلس في منتصف التسعينات برئاسة وزير التنمية الإدارية وعضويه كل من (وزير المالية، والعمل، والتعليم العالي والبحث العلمي، ورئيس ديوان الخدمة المدنية، ورئيس ديوان التشريع والرأي وأربع أشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص).

2. وزارة التنمية الإدارية: نتيجة لتنامي الحاجة إلى التطوير الإداري وازدياد مظاهر القصور الإداري ولبروز الحاجة الضرورية لمواجهة التحديات والمستجدات الإدارية تم إنشاء هذه الوزارة بموجب نظام رقم (61) لسنة (1994) ومباشرة أعمالها في نهاية عام (1994)

3. ديوان الخدمة المدنية: أنشئ هذا الديوان بموجب القانون رقم (11) لسنة (1955) باسم ديوان الموظفين ثم تغير هذا الاسم واستبدل باسم ديوان الخدمة المدنية عام 1988 ويتولى ديوان الخدمة المدنية المهام والإعمال التالي: ( ديوان الخدمة المدنية ، التقرير السنوي ،2006 :11)

أ- متابعة تطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية.

ب- وضع أسس الانتخابات التنافسية بين المتقدمين للتعين.

ت- دراسة حاجة الدوائر من الوظائف مثل إعداد جدول التشكيلات الخاصة بالوظائف.

ث- المشاركة في اقتراح التشريعات المتعلقة بشؤون الموظفين.

4. المعهد الوطني للتدريب: حيث تأسس معهد الإدارة العامة مؤسسةً مستقلة مالياً وإدارياً عام (1968) بموجب القانون رقم (2) لسنة (1968)، وفي عام (2002) تم إعادة تنظيم معهد الإدارة العامة حيث تم ربطه مع وزير التنمية الإدارية وتغيير اسمه إلى المعهد الوطني للتدريب وبموجب إعادة تنظيمه فإن المعهد يركز أهدافه ومهامه على عقد البرامج والندوات والورش التدريبية لمختلف المستويات في التخصصات التي تحتاجها الدوائر والمؤسسات الحكومية.

**2. 3. 2. 4 المرحلة الرابعة : مرحلة التطوير القائمة ( 2004- 2008)**

تبنت الحكومة الأردنية عام (2004) وثيقة السياسات الحكومية لإصلاح القطاع العام التي جاءت تحت عنوان " إدارة حكومية أفضل لتحقيق نتائج أفضل (2004-2009)، والتي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ 2004/10/18.

انبثق عنها برنامج تطوير القطاع العام والذي تضمن ثمانية مكونات أساسية هي: (وزارة تطوير القطاع العام: الموقع الإلكتروني:www.mopsd.gov.jo)

1. دعم رسم السياسات واتخاذ القرار
2. متابعة الأداء الحكومي
3. تحسين نوعية الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات

4. إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها
5. إدارة الموارد البشرية وتنميتها
6. تطوير الإدارة المالية
7. إدارة برنامج تطوير القطاع العام.
8. الاتصال والتوعية

وتوجت جهود التطوير الإداري في الأردن خلال هذه الفترة بإنشاء وزارة تطوير القطاع العام سنة (2006) لُتعنى بتنفيذ خمسة مكونات رئيسية من برنامج تطوير القطاع العام وهي:

1. تحسين نوعية الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات
2. إعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها
3. إدارة وتنمية الموارد البشرية
4. إدارة برنامج تطوير القطاع العام
5. الاتصال والتوعية

كما حددت مهام أو أهداف وزارة تطوير القطاع العام بموجب نظام تطوير القطاع العام رقم (2) لسنة (2005) بالمهام التالية : ( الجريدة الرسمية ، 2005: 224)

1. وضع إستراتيجية واضحة وهادفة لتطوير القطاع العام بالتنسيق مع مختلف الجهات ذات العلاقة .
2. رفع فعالية أجهزة القطاع العام من خلال المساهمة في وضع الهياكل والاستراتيجيات والخطط لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
3. رفع كفاءة أجهزة القطاع العام من خلال زيادة إنتاجية الموظف العام، بإعادة

توزيع الموارد البشرية في الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة والعمل على تدريبها وتأهيلها.

4. تقديم اقتراحات ومبادرات تختص بآليات حفز الموظف العام على المزيد من الإنتاجية ، وتأطير ضوابط وسلوكيات الموظف العام وأخلاقيات الوظيفة العامة ، وتطوير آليات متابعة وتقييم أداء الموظف العام بما يحقق العدالة والنزاهة والشفافية .

وبعد أن تم استعراض المراحل المختلفة التي مرت بها جهود ومحاولات الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن ، فإنه من الملاحظ أن هذه الجهود لم تختلف عن بعضها اختلافاً جوهرياً، وانما كانت في معظم الأحيان تكرار لما تم عمله في السابق مع اجراء تغيرات طفيفة تشمل المسميات ، فمثلاً انشاء ديوان الموظفين لا يختلف في مهامه عن ديوان الخدمة المدنية مجرد تغيير المسمى ، وكذلك بالنسبة لوزارة التنمية الإدارية التي تم تغير مسماها فيما بعد الى وزارة تطوير القطاع العام .

كما أن تتبع الخطط التي تم وضعها للتطوير الإداري منذ تأسيس المملكة لا يضفي إلى الخروج بنتائج ملموسة لهذه الخطط أسهمت في رفع مستوى القطاع العام ، سوى أنها اجراءات فرضتها التطورات في البيئة الخارجية مثل التطور التقني والخصخصة التي نتجت عن المؤثرات الإقتصادية في البيئة الخارجية.

لذلك ما زال هنالك العديد من المعوقات التي تواجه عملية التطوير الإداري وبرامجه المختلفة الأمر الذي يدفع لإجراء الدراسة الميدانية للكشف عن هذه المعوقات .

## الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

بعد أن تم مسح الأدبيات السابقة حول التطوير الإداري بشكل عـام ومعوقاتـه بـشكل خاص، تبين ندرة الدراسات السابقة التي تناولت معوقات التطوير الإداري خاصة فـي البيئـة العربية ، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

### 3. 1 الدراسات العربية

**3. 1. 1 دراسة (العمايرة ، 2006) بعنوان " أثر تعيين المـوظفين العمـوميين فـي تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية "**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الفكرة الأساسية التي يجب أن تحكم قرارات التعيـين فـي الوظيفة العامة لغايات تحقيق التطوير الإداري في الأردن ، حيث اسـتخدم الباحـث أسـلوب الدراسة النظرية التحليلية من خلال الرجوع إلى الكتب القانونية والإدارية ومحاولة الوقـوف على الواقع الفعلي لعمليات الاختيار والتعيين التي تتم في الوظائف العامة وما هي علاقة ذلـك بخطط ومبادرات التطوير الإداري .

وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الوظيفية وأنواعها وأساليبها تعتبـر مـن المتطلبـات الرئيسة لعملية التطوير الإداري، وكذلك تعتبر الأحكام القانونية لتقييم أداء المـوظفين وتقيـيم الأداء المؤسسي من العناصر الضرورية في عملية التطوير الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على محاسبة الموظف غيـر الكـفء المقـصر أو المتقاعس في أداء واجبه من خلال إحالته على الاستيداع أو إنهاء خدماته، والتأكيد على تنمية الموظف المبدع وتدريبة وتطوير مهاراته في العمل ، بالإضافة الى أخذ نتائج التقيـيم بعـين الإعتبار عند وضع اسس اختيار وتعيين الموظفين.

**3. 1. 2 دراسة (شرار، 2006)** بعنوان" **أثـــر العوامـــل التنظيميـــة والتكنولوجيـــة والمادية في جهود التطوير الإداري في الجهاز الحكومي في الكويت"**

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي فـــي دولة الكويت.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان مـــن أهمهـــا : أن قـــضية الموازنـــة بـــين المسؤوليات والسلطات لدى العاملين في المراكز الحكومية هي المشكلة الهامة التي تقف عائقا أمام تنسيق جهود التطوير الإداري ، إضافة إلى أن هنالك درجة متدنية مـــن التوافـــق بـــين مصلحة العمل ومصلحة العاملين مما يشكل عائقا أمام التطوير الإداري .

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للعوامل التنظيمية والتكنولوجية والإمكانات الماديـــة في التطوير التنظيمي .

وأوصت الدراسة بضرورة اختيار العاملين في وحدات التطوير التنظيمي وفقاً لأســـاليب علمية وموضوعية محددة وتطوير وتحديث اللوائح والأنظمة بصفة مستمرة لمواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحكومية .

**3. 1. 3 دراسة (العامري ، 2005) بعنوان " التنظيم وتصنيف الوظائف كإستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري : دراسة ميدانية على وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المشكلات التي تواجهها وحدات الخدمة المدنية فـــي عُمان نتيجة لغياب التنظيم الفعال وعدم وجود نظام لتصنيف الوظائف في تلـــك الوحـــدات ، وبيان العلاقة بين التنظيم وتصنيف الوظائف من جهة وبين الإصلاح والتطوير الإداري مـــن جهة أخرى .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها : أن وحدات الخدمة المدنية في السلطنة تعاني من مجموعة من المشاكل التي تحد من فاعليتها وتحقيقها لأهدافها ومن أبرزها: عدم استقرار الهياكل التنظيمية وكثرة تغييرها ، وعدم وجود أسلوب علمي لتقييم الأداء ، والتعقيد وكثرة الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال في وحدات الخدمة المدنية .

كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تصنيف وترتيب الوظائف يساهم في معالجة العديد من المشكلات التي تعاني منها الوحدات الحكومية في السلطنة.

**4.1.3 دراسة (الصقور، 2005)، بعنوان" التطوير الإداري في شركة الاسمنت الأردنية"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة شركة الاسمنت الأردنية في التطوير الإداري وخصوصاً بعد خصخصتها، وتقييم الجهود المبذولة من عدة جوانب (التشريعات والأنظمة و إعادة الهندسة ونمط الإدارة ونظم المعلومات والتكنولوجيا ووسائل الاتصال والإمكانيات المادية وكفاءة العاملين)، كما هدفت الدراسة الى التعرف على بعض المعيقات التي تواجه التطوير الإداري في الشركة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن دخول الشريك الاستراتيجي أدى إلى إحداث تطوير بدرجة مقبولة في كل المجالات التالية: (التشريعات والأنظمة، إعادة هندسة العمليات، نظم المعلومات والتكنولوجيا، وسائل الاتصال، الإمكانات المادية). في حين أن مستوى التغيير في مجال نمط الإدارة، وكفاءة العاملين أقل من الدرجة المقبولة، وأن للعوامل المستقلة في الدراسة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في مستوى التطوير الإداري في شركة الاسمنت الأردنية.

كما توصلت الدراسة الى أن أفراد العينة يرون أن هنالك بعض المشكلات التي تقف أمام جهود التطوير ومن أهمها (الأنظمة والتعليمات القديمة، والتغيير في الإدارة العليا، وضعف الانفتاح الإداري ، والبيروقراطية).

**5.1.3 دراسة ( القريوتي والعنزي ، 2004) بعنوان " جهود التطــوير الإداري فــي الكويت** "وهدفت الى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطــوير الإداري كمــا تعرفه الأدبيات الإدارية وتجارب الدول ، وكذلك التعرف على العلاقة بين الإضلاح والتطوير الإداري وبين بعض المتغيرات.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري ، والإهتمام الكبير بالتدريب باعتباره مظهراً رئيسياً لجهود التطــوير الإداري ، غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء المؤسسي .

**6.1.3 دراسة (المشاري، 2002) بعنوان " معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة"**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والمعوقات السلوكية والمعوقات التقنية والمعوقات الاجتماعية والمعوقات الثقافية التي تعيق التطوير التنظيمــي فــي شــرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة والتعرف على تقديرات أفراد العينة لأهمية معوقات التطــوير التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها تواجه عملية التطوير التنظيمي للأجهــزة الأمنية معوقات إدارية وسلوكية وتقنية واجتماعية وثقافية ، كما توصلت الدراسة إلى وجــود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادات العليا والوسطى بشرطة منطقتي الرياض لأهمية المعوقات السلوكية التي تعيق التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، أما المعوقات الأخرى فــلا تختلف تقديرات افراد العينة لأهميتها وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية .

**7.1.3 دراسة( اللوزي، 2001) بعنوان" السلوك التنظيمي للأفراد العــاملين وأثــره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية)"**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثــره علـــى مستوى التطوير الإداري في القطاع العام فـــي الأردن وعلاقــة ذلــك بــبعض المتغيــرات الشخصية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفعاً نسبياً، ويوجد أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطــوير الإداري عنــد مــستوى الدلالة ($\alpha$=0.05)، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطــوير الإداري فـــي القطاع العام والمتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء متغير الحالة الاجتماعية.

**8.1.3 دراسة (المسلماني ،1999) بعنوان" تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن، من وجهة نظر الموظفين"**

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته من وجهة نظــر المــوظفين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية، كما وتهدف إلى تحديد مــدى تــأثر عمليــة التقيــيم بالخصائص الوظيفية والاجتماعية للموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية التطوير الإداري متوسطة، كما تم التوصــل إلى أن الفعالية في المجالات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً كانــت متوســطة: التــدريب ونظــم المعلومات الإدارية والوصف الوظيفي والإجراءات، واللامركزية وتفويض السلطة، أما فيمــا يتعلق بالحوافز فقد كانت منخفضة الفعالية.

كما تبين أن العوامل الإدارية تعيق جهود التطوير الإداري بشكل متوسط والعوامل التالية المرتبة ترتيباً تنازلياً تعيق جهود التطوير الإداري بشكل عالٍ : العوامل المادية والسياسية والقانونية والإجرائية،أما العوامل الاجتماعية فتعيق جهود التطوير الإداري بشكل عالي جداً.

كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في تقييم الموظفين للفعالية تعزى إلى الجنس، والوزارة، ومدة الخدمة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) في تقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري ومعوقاته تعزى إلى المستوى التعليمي والفئة الوظيفية والمستوى الإداري، كما تبين وجود فروق في تقييم الموظفين للمعوقات تعزى إلى الجنس والعمر.

**9.1.3 دراسة( العدوان، 1994) بعنوان "التطوير الإداري في الأردن دراسة تقيميه لمستوى الإنجاز والفاعلية"** وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إنجاز وفاعلية الإدارة القائمة على التطوير الإداري للأجهزة الحكومية من جهة وتقييم جهود وإنجازات وحدات التطوير في الجهاز الإداري بطرق علمية وموضوعية من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى الإنجاز والفاعلية بشكل عام متدنياً في جوانب التطوير الإداري المختلفة فيما عدا الهيكلية التنظيمية وتنمية القوى البشرية، وأن هناك علاقة ثنائية بين المتغيرات الوظيفية والمؤسسية ومستوى التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية، ويوجد علاقة ثنائية بين المتغيرات الوظيفية والمؤسسية ودرجة الإنجاز والفاعلية.

**10.1.3 دراسة (الخضرا والفاعوري ، 1993) بعنوان " اتجاهات المديرين الحكوميين في الأردن نحو التطويرالإداري "** بهدف التعرف على أراء المديرين الحكوميين في

جوانب التطوير الإداري المختلفة ومن أهمها مدى الحاجة الى وجود وحدات للتطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، والمهام التي توكل لهذه الوحدات .

توصلت الدراسة الى أن قضية التطوير الإداري تحتل أهمية كبيرة نسبياً في مجموعـــة مشكلات الإدارة العامة، وأن غالبية المديرين يعتبرون أن التطوير الإداري جزء أساسي مـــن عملهم وبالتالي أهمية وجود وحدات مركزية تعنى بالتطوير الإداري .

**11.1.3 دراسة (الفرحان ، 1990) بعنوان" التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية"**

بهدف عرض مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه ومراحله وأساليبه واســـتراتيجياته، ثـــم تطرقت للتطوير التنظيمي في السلطة والحاجة التي دعت السلطة لتبني التطـــوير التنظيمـــي، والتطرق لمسبباته ومقابلة المادة النظرية مع ما هو مطبق في السلطة، وعند مناقـــشة نتـــائج الدراسة أظهرت الدراسة أنه لا يوجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والاتجاه نحو التغيير، وأن عملية التغيير في الوسائل والأساليب تحتاج إلى مهارات تقنية عاليـــة جـــداً، وإن مجهـــودات التغيير والتطوير التنظيمي لم تكن مدروسة وعلى أسس علميـــة بـــل كانـــت لإدارة الـــسلطة وتنظيمها، كما كان هناك توافق في رغبة الموظفين نحو التغيير بغض النظـــر عـــن طبيعـــة عملهم.

**2.3 الدراسات الأجنبية:**

**1.2.3** دراسة **(Kotter ,2006) بعنوان " قيادة التغيير"** حيث هدفت الى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من (100) منظمة أمريكية وأروبية في احـــداث التغيـــرات اللازمـــة للتطوير .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها أن عملية التغيير والتطوير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتا طويلا وقيادة ناجحة ، كما أن ارتكاب الأخطـــاء فـــي أي مرحلة من مراحل التغيير قد يؤدي الى الفشل ، وأوصت الدراسة بـــضرورة خلـــق الـــشعور الكافي بأهمية التغيير والتطوير والحاجة الية لدى أفراد التنظيم مما يقلل من مقاومتهم المحتملة للتغيير.

**2.2.3** دراسة **(Weather , 2003) بعنوان" التغيير الإســـتراتيجي واتـــساق خطـــي الرئيس والمرؤوس**" بهدف معرفة أسباب مقاومة العاملين للتغير والتطـــوير فـــي المنظمـــات ومحاولة التوصل الى حل يلتقي فيه الرئيس والمرؤوس من خلال اســـتخدام نظريـــة تـــسمى "نظرية العوالم الإفتراضية" وهي نظرية تساعد الرؤساء على فهم أسباب مقاومة التغيير لـــدى مرؤوسيهم وترشدهم الى الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها : أن هذه النظرية تـــوفر الأســـاس الذي يستطيع الرؤساء من خلاله فهم مسألة مقاومة العاملين والدفاعات التنظيمية ضد التغيير.

**3.2.3 دراسة (Wise ,2002) بعنوان " الإصلاح الإداري في القطاع العـــام وقيـــادة التغيير**" حيث هدفت هذه الدراسة الى نقد محاولات الإصلاح الإداري التـــي تتمحـــور حـــول مفهوم واحد أو إطار واحد للإصلاح الإداري، وهو البعد الاقتصادي والاحتكام لمبادئ اقتصاد السوق واهمال قيم العدالة الإجتماعية والديموقراطية، وتوفير الشعور بالتمكين لدى العـــاملين، ومبادئ المساءلة وتكافؤ الفرص، لتمكين الأقليات العرقية من الوصول للوظائف القيادية فـــي الجهاز الإداري .

**4.2.3 دراسة (Chackerian and Savima ,2001) بعنوان " تكـــاليف برنـــامج الإصلاح والتطوير الإداري** " هدفت الى التعرف على تأثير تكاليف برامج الإصلاح والتطـــوير الإداري من خلال دراسة ميدانية لتجربة ولاية فلوريدا الأمريكية في الإصلاح الإداري .

توصلت االدراسة الى وجود علاقة عكسية بين تكاليف برنامج الإصلاح وامكانية تنفيذها وهذا يعكس وجود المعوق المالي أمام الإصلاح والتطوير الإداري ، وهنالك علاقـــة ايجابيـــة بين توفير الدعم السياسي ونجاح جهود الإصلاح والتطوير الإداري .

**5.2.3 دراســـة،(Moran and Brightman ,2001 )بعنـــوان "قيـــادة التغييـــر التنظيمي"**.حيث يوضح الباحثان بأنه عندما نفكر بالتغيير وعلاقته بـــالأفراد، فإنـــه يجـــب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية (الأهداف والهوية والسيادة ).

ويستطرد الباحثان في شرح التغيير في هذه المجالات الثلاثة مستوضحين ذلك بعمليـــة التغيير، ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنمـــوذج تـــراي( Try Model) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري) كونه من أهم العناصر التي تدعم وتساند وتنجح عملية التغيير أو تهدمه ، وعندما يشعر الفرد بـــالتغيير القـــادم فإنـــه يشعر عندها بالخوف ، ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر رئيسية هي: القيم والمعتقدات والسلوكيات والمهارات وتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغييـــر: الشخـــصي والمهني والمنظمة.

ويخلص الباحثان إلى توصيات من شأنها أن ترفد العملية الإداريـــة بالتوصـــيات التـــي تحقق نجاح التغيير الذي يقود للتطوير التنظيمي، منها يجب على الأفراد أن يفهموا مـــا هـــو عمل المنظمة ومن هو العميل وتحديد الأهداف بدقة، ويجب أن توضـــح متطلبـــات الإنجـــاز الجديدة وتفهم من قبل العاملين الذين يتوقع منهم أن يغيروا تصرفاتهم وسلوكياتهم.

**6.2.3 دراســة (Worrall & Colleagues ,2000 ) بعنــوان " أثــر التغييــر التنظيمي على خبرات العمل وإدراكات مدراء القطاع العام"** بهدف دراسة التغيير التنظيمــي على أساس دراسة أثر التغيير على خبرات العمل بالإضافة إلى تحديد ماهيــة إدراك مــدراء القطاع العام نحو التغيير .

حيث كان من أبرز نتائج دراستهم إن التغيير في وصف الوظائف والمــسؤوليات التــي تحدثها المنظمة تجعل من الصعب على الموظفين الباقين القيام بتلك المهام والمسؤوليات بكفاءة وفاعلية دون الحاجة إلى تدريب جيد وكاف مع زيادة أعباء العمل ، كما إن التطور في البيئــة ينعكس بشكل قوي على اتجاهات المدراء والموظفين بــولائهم للمنظمــة وتبنــيهم للتغييــر ، والرضا الوظيفي وشعورهم بالأمان في ظل التغييرات، كما تحتاج المنظمة إلى أنواع مختلفــة من القيادة لإدارة التغيير بفاعلية أكبر وهناك تباين في أنواع القيادة المستخدمة في القطاعــات الثلاثة.

وأخيراً أظهرت الدراسة بأن أثر التغيير المنظمي على المدراء والموظفين يظهر في انخفاض الولاء والدافعية والمعنويات والأمان الوظيفي مما يعني فشل مجهودات التغيير وبالتالي عــدم استقرار المنظمة وفشلها.

**7.2.3 دراسة (Savery and Luks ,2000 )**بعنوان" **التغيير المنظمي، خبرة استراليا**".

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة أسباب التغيير ومعوقاته حيث توصلت الدراسة الــى أن أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير وخصوصاً في استراليا: التطــور التكنولــوجي الــذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات ، مما يزيــد قــدرة المنظمــة علــى الحصول على المعلومات بطرق أكثر يسراً وسهولة وسرعة من الاعتماد على الأفراد، كما أن

زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء هي من أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير.

ويذكر بأن عملية التغيير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير ، وعلى قدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه ويوضح الباحثان بأنه توجد عوائق للتغيير المنظمي يجملاها في أثنين هما: معوقات صناعية ومعوقات مؤسسية.

كما توصلت الدراسة الى إن نجاح التغيير في المنظمة يعتمد على العلاقة بين موظفيها ومد رائها ، والتي تعتبر من أهم المؤثرات في تقبل الموظفين وتطبيقه ، أي حشد التأييد والدعم والمؤازرة لإحداث التغيير المطلوب وتقليل العوائق.

**8.2.3 دراسة ( Siegal & Colleagues ,1998) بعنوان "مفهوم إدارة التغيير"** بهدف مناقشة التغيير ودوافعه وخطواته والأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بالتغيير وكيفية التعامل مع التغيير وإدخاله للمنظمة.

وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد تنام حقيقي قليل خلال السنوات القليلة الماضية في وجهات نظر المدراء بأهمية القضايا المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي بالرغم من تطور الاتجاهات والتعقيدات في البيئة الخارجية والداخلية التي تحث وتجبر المنظمة على تبني التغيير والتطوير التنظيمي، كما إن الموظفين في جميع المستويات الإدارية بما فيهم المدراء العاملون لم يبلوروا مفهوماً شاملاً للتطوير والتخطيط وإدارة وتقييم التغيير في المنظمة ، حسب ما تم طرحه في استبانه الدراسة، بالإضافة الى أن مدراء المنظمة أو المنظمات لم يظهروا التغيير وإدارته ومفهومه بشكل واضح وذلك للنقص في مفهوم ومتطلبات التغيير

الفعال التي يحتاجونها كي يتم القيام بالتغيير والتي تؤثر على سلوكيات الموظفين وبالتالي المنظمة التي يعملون فيها.

**9.2.3 دراسة (Verebely Imre ,1993 ) بعنوان: "خيارات الإصلاح الإداري في هنغاريا"**. بهدف التعرف على وسائل الإصلاح الإداري المستخدمة في هنغاريا واختلاف هذه الوسائل عن تلك المتبعة في الدول الغربية المتقدمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هنغاريا على خلاف الدول الغربية من حيث نطاق التغيير والإصلاح حيث يشمل التغيير في هنغاريا النظام الإداري بكافة أجزائه وأن الإصلاح الإداري الشامل المطلوب إحداثه في الجهاز الحكومي مرتبط بالتغييرات الجذرية في النظام السياسي والاقتصادي.

### 3.3 ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت التطوير الإداري من حيث العوامل المؤثرة به في منظمات عامة وخاصة ، وقليل من الدراسات التي تناولت المعوقات التي تعرقل عمليات التطوير والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية الأردنية ، خاصة بعد المضي في البرامج والخطط الجديدة التي تبنتها وزارة تطوير القطاع العام بعد عام 2004 .

الأمر الذي يقود إلى التركيز في هذه الدراسة لتكون دراسة تحليلية تقيميه لواقع التطوير الإداري في الأردن بعد المضي في البرامج التطويرية الجديدة، بالإضافة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تعرقل برنامج التطوير الإداري في الوزارات الأردنية، مستفيداً من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المجال، وبالتالي تكون هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي تقف على واقع التطوير الإداري في الأردن وتكشف عن المعوقات التي تؤثر به.

## الفصل الرابع

## 4. منهجية الدراسة

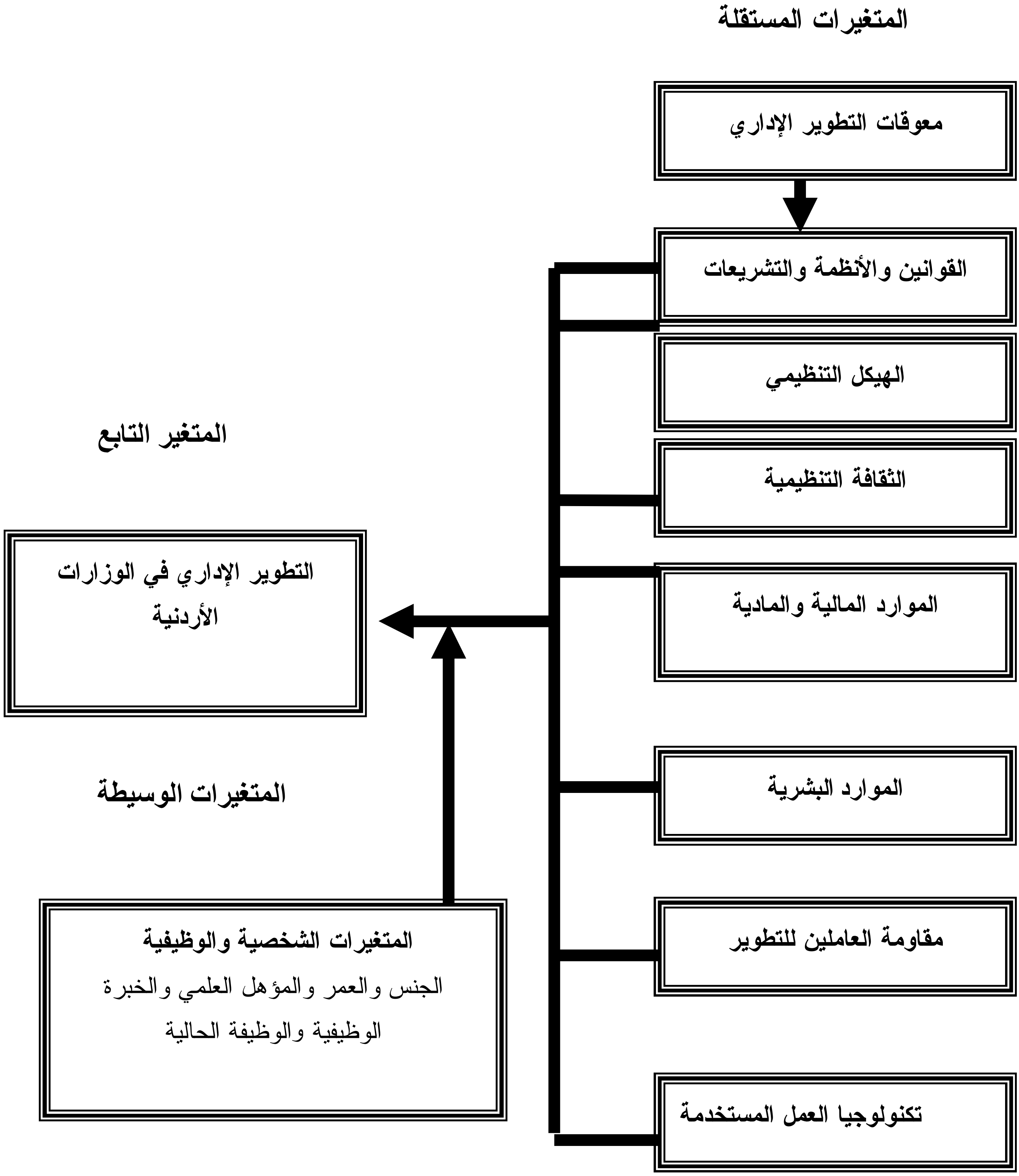
### 1.4 مقدمة

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ، فقد تضمن الجانب الوصفي التعرف على الأبعاد النظرية لمفهوم التطوير الإداري والمعوقات التي تواجهه وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة .

ولتحقيق ذلك تم إجراء المسح المكتبي والإلكتروني للإطلاع على الكتب والدوريات والمجلات العربية والأجنبية ، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية المتاحة في المواقع الإلكترونية على الإنترنت وذلك للإحاطة بكافة الأبعاد النظرية للموضوع وبناء الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة .

أما الجانب التحليلي والميداني ، فقد تم إجراء دراسة مسحية للتعرف على مدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الوزارات الأردنية وكذلك التعرف على مدى تطبيق المحاور الرئيسة لبرنامج التطوير الإداري الذي تنفذه وزارة تطوير القطاع العام في تلك الوزارات ، وذلك بالإعتماد على البيانات المجمعة بواسطة الأداه التي تم تطويرها (الإستبيان) ومن ثم تحليل هذه البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي (Statististical Package for Social Sciences)(Spss) (الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية) واستخراج المقاييس الإحصائية المناسبة لإختبار الفرضيات واستخلاص النتائج .

## 2.4 نموذج الدراسة




**المصدر : اعداد الباحث بالإعتماد على (المسلماني ،1999) ( والمشاري، 2002)**

تم بناء نموذج الدراسة بعد إجراء العديد من المقابلات مع السادة مسئولي وحدات التطوير الإداري في كل وزارة مبحوثة للحصول على المعلومات التي تعكس الواقع الفعلي للتطوير الإداري فيها، والتعرف على وجهة نظرهم حول العوامل المؤثرة في التطوير، ويتكون نموذج الدراسة من ثلاثة أنواع من المتغيرات تمكن من تحقيق أهداف الدراسة وتمثلت هذه المتغيرات بمايلي :

1. المتغيرات المستقلة : تمثلت في المعوقات المقترحة للتطوير الإداري والتي تم تحديدها بالإعتماد على مصادر مختلفة من أهمها (الصقور،2005) و ( المشاري ، 2002) و ( المسلماني ،1999) .
2. المتغير التابع : تمثل في واقع التطوير الإداري حيث تم الإعتماد على المحاور الرئيسية لبرنامج تطوير القطاع العام الذي تنفذه وزارة تطوير القطاع العام في الاردن .
3. المتغيرات الوسيطة : تمثلت في الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

### 3.4 قياس المتغيرات

تم تصميم الاستبانة الإحصائية لجمع البيانات التي تقيس متغيرات الدراسة ، فقد تم تقسيم هذه الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي :

**الجزء الأول**: تضمن مجموعة من الفقرات حول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بواقع (5) فقرات.(الجنس والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية والوظيفة الحالية )

**الجزء الثاني** : تضمن مجموعة من الفقرات بهدف قياس مدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري من وجهة نظر أفراد العينة بواقع (38) فقرة ، حيث تم تقسيم هـذا المتغيـر إلى مجموعة من الأبعاد وهي :

1. معوقات قانونية وتشريعية: الفقرات من 1-5.
2. معوقات ذات علاقة بالهيكل التنظيمي: الفقرات من 6-11.
3. معوقات ذات علاقة بالثقافة التنظيمية: الفقرات من 12 -16.
4. معوقات ذات علاقة بالموارد المالية والمادية: الفقرات من 17-21.
5. معوقات ذات علاقة بالموارد البشرية: الفقرات من 22-26.
6. معوقات ذات علاقة بمقاومة العاملين للتطوير: الفقرات من 27-32.
7. معوقات ذات علاقة بتكنولوجيا العمل المستخدمة: الفقرات من 33 -38.

**الجزء الثالث** : تضمن مجموعة من الفقرات بهدف قياس الواقـع الفعلـي لتطبيـق محاور التطوير الإداري من وجهة نظر أفراد العينة بواقع (18) فقرة ، حيث تم تقسيم هـذا المتغير الى ثلاثة محاور رئيسية مستمدة من برنامج تطوير القطاع العام الذي وضـعته وزارة تطوير القطاع العام وهي :

1. المحور الأول:تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات: الفقرات من 39- 45.
2. المحور الثاني : إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها: الفقرات من 46- 51.
3. المحور الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية: الفقرات من 52- 56.

### 4.4 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسة الأولى**

Ho1 : لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق (بالقوانين والتشريعات ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية ومعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي ومعوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية ومعوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير ومعوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة) جملة من المعوقات التي تعرقل مسيرته.

**ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

1. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالقوانين والتشريعات.
2. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية.
3. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي.
4. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية.
5. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالموارد البشرية.
6. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير.
7. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة

Ha1 : يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية جملة من المعوقات التي تعرقل مسيرته.

**الفرضية الرئيسة الثانية**

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري (معوقات تتعلق بالقوانين والتشريعات ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية ومعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي ومعوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية ومعوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير ومعوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة) في واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها .

Ha2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري (معوقات تتعلق بالقوانين والتشريعات ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية ومعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي ومعوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية ومعوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير ومعوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة) في واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها .

**الفرضية الرئيسة الثالثة**

Ho3: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول المعوقات التي تعرقل التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

1. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول المعوقات التي تعرقل التطوير الإداري تعزى إلى متغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول المعوقات التي تعرقل التطوير الإداري تعزى إلى متغير العمر.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حـــول المعوقـــات التـــي تعرقل التطوير الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول المعوقات التي تعرقل التطوير الإداري تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

5. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حـــول المعوقـــات التـــي تعرقل التطوير الإداري تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.

Ha3: يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول المعوقـــات التـــي تعرقل التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 5.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية فـــي الـــوزارات الأردنية كافة .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (175) فرد من هؤلاء الموظفين موزعين على عدد من الوزارات الحكومية التي تم الوصول إليها وأخذ الموافقـــات اللازمة على توزيع الإستبانة.

## 4. 6 وحدة المعاينة

إن وحدة المعاينة التي استهدفتها هذه الدراسة تتمثل في الموظف الإشرافي الذي يعمل في الوزارات المبحوثة ويبلغ عدد الموظفين المبحوثين وفقـــا لعينـــة الدراســـة (175) فـــرد موزعين حسب الجدول رقم (1) المبين أدناه:

جدول رقم (1)

**توزيع أفراد العينة حسب الوزارات المبحوثة**

| التسلسل | الوزارة | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المسترجعة |
|---|---|---|---|
| 1 | رئاسة الوزراء | 10 | 8 |
| 2 | وزارة الداخلية | 10 | 9 |
| 3 | وزارة الزراعة | 10 | 7 |
| 4 | وزارة البيئة | 10 | 8 |
| 5 | وزارة العمل | 10 | 9 |
| 6 | وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية | 10 | 7 |
| 7 | وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات | 10 | 8 |
| 8 | وزارة المالية | 10 | 9 |
| 9 | وزارة الصحة | 15 | 12 |
| 10 | وزارة السياحة والآثار | 10 | 7 |
| 11 | وزارة تطوير القطاع العام | 25 | 18 |
| 12 | وزارة التربية والتعليم | 20 | 17 |
| 13 | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | 15 | 13 |
| 14 | وزارة الأشغال العامة والإسكان | 10 | 9 |
| المجموع | | 175 | 141 |

لقد تم الحرص على توزيع الإستبانات على أكبر عدد ممكن من الوزارات الحكومية ، التي سهل على الباحث الوصول اليها، حيث تم الإكتفاء بعدد من الوزارات التي تتضمن وحدة خاصة في التطوير الإداري وتم أخذ الموافقة على التوزيع ، ومن ناحية اخرى فإن برنامج التطوير الإداري الذي اعتمدته وزارة تطوير القطاع العام موحد لجميع الوزارات ، كما أن نسبة الوزارات المبحوثة تمثل (58%) من عدد الوزارات الأردنية. لذلك تم توزيع (175) استبانة وكانت الإستبانات المسترجعة (141) استبانة ، تم استبعاد (15) استبانة لعدم كفاية

المعلومات وعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي . لذلك فإن عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل (126) استبانة ، أي ما نسبته (72%) من الإستبانات الموزعة .

### 7.4 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين من المصادر الأساسية لجمع بيانات الدراسة وهما:

**أولا** : **المصادر الثانوية** : وذلك يتمثل في الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير الإداري ، بالإضافة إلى الدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية ، حيث تم الاعتماد على هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وإطارها النظري .

**ثانيا** : **المصادر الأولية** : وذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة الإحصائية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد الجانب الميداني من الدراسة .

### 8.4 الصدق والثبات

الصدق هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، للتأكد من صدق الأداة، وذلك بإجراء صدق تحكيمي للاستبانة (الصدق الظاهري ) (Face Validity ) حيث تم عرضها على نخبة من الأساتذة والمختصين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ومختصين إداريين في مجال التطوير الإداري في القطاع العام . وبناء على توصياتهم وملاحظاتهم ، تم إجراء العديد من التعديلات ، حيث تم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وإعادة صياغة بعضها الآخر، حيث استقرت الاستبانة على وضعها النهائي.

ويقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما تم استخدامه أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من

الأفراد ورصدت درجات كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها، وتم الحصول على الدرجات نفسها، يكون الاختبار ثابتاً تمأما. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، ومن أكثر الطرق استخداما في تقدير ثبات المقياس هي طريقة معادلة (كرونباخ– ألفا )،فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل كما في الجدول رقم (2) .

**الجدول رقم (2)**

**معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الإستبانة**

| الأبعاد | معامل ألفا |
|---|---|
| القوانين والتشريعات | .848 |
| الهيكل التنظيمي | .922 |
| الثقافة التنظيمية | .883 |
| الموارد المالية والمادية | .878 |
| الموارد البشرية | .837 |
| مقاومة العاملين للتطوير | .753 |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | .868 |
| تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات | .896 |
| إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها | .890 |
| إدارة وتنمية الموارد البشرية | .945 |
| الإستبانة ككل | .870 |

حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2)، أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجابات أسئلة الاستبانات ولكل المجالات أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، حيث أن أغلب الدراسات تعتبر أن الأداة تتسم بالثبات إذا كان معامل الاتساق الداخلي لها لا يقل عن (0.60)، وهذا يعني أن عامل الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة تتسم بالثبات. وجميع هذه الاختبارات تشير إلى صلاحية الاستبانات. وعلى ذلك يتسم المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات

ودرجة مرضية من الاتساق الداخلي، مما يمكن من تطبيقها على عينة البحث بقدر كبير من الثقة، وإمكانية استخدامها كأداة للدراسة الميدانية

**9.4 أساليب تحليل البيانات**

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت بواسطة الاستبانة على النحو التالي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis): والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لقياس مدى تقدير المبحوثين للمتغيرات المستقلة والتابعة وبهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى وجود المعوقات ومدى تطبيق المحاور الرئيسة للتطوير الإداري .
2. تحليل التباين اتجاه واحد (One Way Anova)، لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين تقديرات المبحوثين لمدى وجود المعوقات التي تواجه التطوير الإداري تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية التي يزيد عدد مجموعاتها عن مجموعتين.
3. اختبار (z) المستمد من اختبار **(Mann-Whiteny)** لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين تقديرات المبحوثين لمدى وجود المعوقات التي تواجه التطوير الإداري تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية ذات المجموعتين.
4. الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدام الانحدار المتعدد الذي يسمح باختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

5. الارتباط (Correlation): تم استخدام اختبار الارتباط من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

6. كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والهدف من استخدام هذا المقياس، هو قياس ثبات أداة الدراسة (Reliability).

**الفصل الخامس**

## 5. نتائج الدراسة

هدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة، حيث تم عرض نتائج الدراسة الخاصة بخصائص عينة الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

### 1.5 عرض نتائج الدراسة

جدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| الرقم | المتغير | الفئات | التكرار | % النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| .1 | الجنس | ذكر | 82 | 65.1 |
| | | أنثى | 44 | 34.9 |
| .2 | المؤهل العلمي | ثانوية عامة فأقل | 7 | 5.6 |
| | | دبلوم متوسط | 11 | 8.7 |
| | | بكالوريوس | 66 | 52.4 |
| | | دراسات عليا | 42 | 33.3 |
| .3 | العمر | أقل من 30 سنة | 23 | 18.3 |
| | | 30- 40 سنة | 48 | 38.1 |
| | | 41-50 سنة | 43 | 34.1 |
| | | أكثر من 50 سنة | 12 | 9.5 |
| .4 | الخبرة الوظيفية | 5 سنوات فأقل | 32 | 25.4 |
| | | 6- 10 سنوات | 16 | 12.7 |
| | | 11- 15سنة | 31 | 24.6 |
| | | 16 سنة فأكثر | 47 | 37.3 |
| .5 | الوظيفة الحالية | أمين عام | 2 | 1.6 |
| | | مساعد أمين عام | 6 | 4.8 |
| | | مدير دائرة | 37 | 29.4 |
| | | مساعد / نائب مدير دائرة | 31 | 24.6 |
| | | رئيس قسم | 50 | 39.7 |

1. **الجنس**: تبيّن من الجدول رقم (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة (65.1%) هم من الذكور.

2. **المؤهل العلمي**: تبيّن من الجدول رقم (3) أن أكثر من نصف المبحوثين هم من حملة البكالوريوس بنسبة (52.4%) يليهم حملة الدراسات العليا(33.3%) ثم حملة الدبلوم بنسبة (8.7%) وكانت أقل نسبة هي نسبة الغير مؤهلين حيث لم تزد عن( 5.6 %) . وهذا يعود إلى اعتماد الدراسة على شاغلي الوظائف الإشرافية في الوزارات الأردنية والذين أغلبهم مؤهلون علمياً، بالرغم من مخالفة ذلك لنظام الخدمة المدنية الذي يشترط الحصول على الشهادة الجامعية الأولى لشاغلي الوظائف الإشرافية حيث أن الوزارات عينّت في وقت سابق من يقل مؤهلهم عن البكالوريوس في تلك الوظائف.

3. **العمر**: يتبيّن من الجدول رقم (3) أن (38.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية(30-40 سنة) ، وأن(34.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية(41-50) سنة في حين كان (18.3%) ، هم من الفئة العمرية (أقل من 30) سنة، كما أن (9.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أكثر من 50) سنة .

4. **الخبرة الوظيفية**: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن هناك تبايناً في متغير الخبرة الوظيفية، حيث شكل الأفراد من فئة (16 سنة فأكثر) أغلب أفراد عينة الدراسة (37.3%) ثم الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (25.4%) بينما كانت الفئة (11-15) بنسبة (24.6%) وكانت أقل نسبة للفئة (6-10) حيث شكلت (12.7%) من العينة.

5. **الوظيفة الحالية**: شكل فئة رؤساء الأقسام حوالي (39.7%) ، ووظيفة مدير دائرة (29.4%) ومساعد / نائب مدير دائرة (24.6%)بينما مساعد أمين عام كانت حوالي (4.8%) فقط من العينة و في حين شكلت فئة أمين عام ما نسبته (1.6%) من العينة.

**2.5 تحليل بيانات الدراسة**

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات ، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقــرات المكونـــة لكــل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي : غير موافــق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3) ، موافق (4)، موافق بشدة (5).

واستناداً إلى ذلك فأن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليهــا الدراســـة، ســـيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: المستوى المنخفض بوسط حسابي (1-2.49)، المستوى المتوسط بوسط حسابي (2.5 – 3.49)، المستوى المرتفع بوسط حسابي (3.5- فمــا فوق ).

وبناءًا على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـــن (3.5) فيكـــون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانـــت قيمـــة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحـــسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

وللتعرف على درجة القبول لمدى تقدير المبحوثين لمستوى المتغيرات المختلفـــة فـــي الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد كانت نتـــائج الاختبـــار على النحو التالي:

### 1.2.5 معوقات التطوير الإداري:

**1- تقدير أفراد العينة لمدى توفر المعوقات القانونية**

جدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر المعوقات القانونية

| المعوقات القانونية و التشريعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| تشكل القوانين والتشريعات السائدة معوقاً أمام التطوير الإداري في الوزارة | 2.8730 | 1.02750 | 5 | متوسط |
| جمود التشريعات التي تنظم سير العمل في الوزارة | 3.0556 | 1.06812 | 3 | متوسط |
| عدم الالتزام بالتشريعات المعمول بها من قبل العاملين بالوزارة | 2.9841 | 1.18648 | 4 | متوسط |
| عدم تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل | 3.3651 | 1.21064 | 1 | متوسط |
| عدم فهم القوانين والتشريعات من قبل العاملين | 3.2143 | 1.16349 | 2 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.0984 | .81731 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى توفر المعوقات القانونية للتطوير الإداري كان متوسطاً حيث بلغ(3.09)، واحتلت الفقرة( عدم تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.36)، ويلي ذلك (عدم فهم القوانين والتشريعات من قبل العاملين ) بمتوسط حسابي بلغ(3.21)، وجاءت الفقرة (تشكل القوانين والتشريعات السائدة معوقاً أمام التطوير الإداري في الوزارة)

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـــغ(2.87)، مما سبق يتبين أن أهم المعوقـــات هـــي ( عدم تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل).

وعليه يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقات قانونية تعرقـــل جهـــود التطـــوير الإداري في الوزارات الأردنية .

**2- تقدير أفراد العينة لمدى توفر معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي**

جدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي

| معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| يشكل الهيكل التنظيمي للوزارة معوقاً أمـــام جهود التطوير الإداري | 2.9921 | 1.12780 | 5 | متوسط |
| عدم تحديث الهيكل التنظيمي للوزارة | 3.2540 | 1.11668 | 2 | متوسط |
| عدم توافق الهيكل التنظيمي مع متطلبـــات عمل الوزارة | 3.3333 | 1.02762 | 1 | متوسط |
| نطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي للوزارة غير مناسب لحجم العمل فيها | 3.1825 | 1.10563 | 3 | متوسط |
| لا يساهم الهيكل التنظيمي في التنسيق بـــين أعمال الوزارة | 2.8492 | 1.05123 | 6 | متوسط |
| محدودية المرونة فـــي الهيكـــل التنظيمـــي للوزارة | 3.1270 | 1.07319 | 4 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.1230 | .85510 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى توفر معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي للتطوير الإداري كان متوسطاً حيث بلغ(3.12)، واحتلت الفقرة( عـــدم توافق الهيكل التنظيمي مع متطلبات عمل الـــوزارة) المرتبـــة الأولـــى بمتوســـط حـــسابـــي بلـــغ(3.33)، ويلي ذلك (عـــدم تحـــديث الهيكـــل التنظيمـــي للـــوزارة) بمتوســـط حـــسابي بلـــغ(3.25)، وجاءت الفقرة (لا يساهم الهيكل التنظيمي في التنسيق بين أعمال الوزارة) فـــي

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـــغ(2.84)، مما سبق يتبين أن أهم المعوقات هي ( عـــدم توافق الهيكل التنظيمي مع متطلبات عمل الوزارة).

ومما سبق يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي تعرقل جهود التطوير الإداري في الوزارات الأردنية .

**3- تقدير أفراد العينة لمدى توفر معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية**

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية

| معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة معوقـــاً أمام التطوير الإداري | 3.1746 | 1.18713 | 4 | متوسط |
| القيم التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً | 3.2778 | 1.12171 | 2 | متوسط |
| المعتقدات التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً | 3.1984 | 1.11010 | 3 | متوسط |
| الأعراف التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً | 3.1429 | 1.06369 | 5 | متوسط |
| التوقعات التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً | 3.3175 | 1.97444 | 1 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.2222 | 1.00851 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى توفر معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية تواجه التطوير الإداري كان متوسطاً حيث بلغ(3.22)، واحتلت الفقرة( التوقعات التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً) المرتبة الأولى بمتوســـط حـــسابـــي بلـــغ(3.31)، ويلي ذلك (القيم التنظيمية لدى العاملين في الـــوزارة تـــشكل عائقـــاً) بمتوســـط حسابي بلـــغ(3.27)، وجاءت الفقرة (الأعراف التنظيمية لدى العاملين فـــي الـــوزارة تـــشكل

عائقاً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.14)، مما سبق يتبين أن أهـــم المعوقـــات هي (التوقعات التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً).

ومما سبق يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية تعرقل جهود التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.

**4- تقدير أفراد العينة لمدى توفر معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية**

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية

| معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **مستوى التقدير** |
|---|---|---|---|---|
| تشكل الموارد المالية والمادية في الـــوزارة معوقاً أمام التطوير الإداري | 3.2698 | 1.25483 | 4 | متوسط |
| نقص الموارد المالية والمادية في الوزارة يشكل عائقاً | 3.1825 | 1.21590 | 5 | متوسط |
| سوء توزيع الموارد المالية والماديـــة فـــي الوزارة يعتبر عائقا | 3.5159 | 1.12238 | 3 | مرتفع |
| غياب نظام حوافز ومكافآت فعال في الوزارة يعتبر عائقا | 3.6270 | 1.18480 | 1 | مرتفع |
| تدني مستوى الأجور والرواتب في الـــوزارة يعتبر عائقا | 3.5873 | 1.21504 | 2 | مرتفع |
| الفقرات مجتمعة | 3.4365 | .90559 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى توفر معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية تواجه التطوير الإداري كان متوسطاً حيث بلغ(3.43)، واحتلت الفقرة( غياب نظام حوافز ومكافآت فعال في الوزارة يعتبر عائقا) المرتبة الأولـــى بمتوســـط حسابـــي بلـــغ(3.62)، ويلي ذلك (تدني مستوى الأجور والرواتب في الـــوزارة يعتبرعائقـــاً) بمتوسط حسابي بلـــغ(3.58)، وجاءت الفقرة (نقص الموارد المالية والمادية في الوزارة يشكل

عائقاً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.18)، مما سبق يتبين أن أهـــم المعوقـــات هي (غياب نظام حوافز ومكافآت فعال في الوزارة يعتبر عائقا).

وبناءا عليه يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقـــات تتعلـــق بـــالموارد الماديـــة والمالية تعرقل جهود التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.

**5- تقدير أفراد العينة لمدى توفر معوقات تتعلق بالموارد البشرية :**

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر معوقات تتعلق بالموارد البشرية

| معوقات تتعلق بالموارد البشرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| تشكل الموارد البشرية في الوزارة معوقـــاً أمام التطوير الإداري | 3.4603 | 1.18424 | 3 | متوسط |
| عدم موضوعية إجراءات الاختيار والتعين في الوزارة تشكل عائقاً | 3.5794 | 1.13387 | 2 | مرتفع |
| ضعف برامج التدريب والتطوير للكـــوادر البشرية في الوزارة تعتبر عائقاً | 3.4603 | 1.17065 | 3 | متوسط |
| ضعف أنشطة تقييم الأداء للعـــاملين فـــي الوزارة تعتبر عائقاً | 3.4524 | 1.12859 | 5 | متوسط |
| سوء التخطيط لاحتياجات الوزارة من الكوادر البشرية تعتبر عائقاً | 3.6190 | 1.13036 | 1 | مرتفع |
| الفقرات مجتمعة | 3.5143 | .82847 | | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى توفر معوقات تتعلق بالموارد البشرية تواجه التطوير الإداري كان مرتفعاً حيث بلغ(3.51)، واحتلت الفقـــرة( سوء التخطيط لاحتياجات الوزارة من الكوادر البشرية تعتبر عائقاً) المرتبة الأولـــى بمتوســـط حسابـــي بلـــغ(3.61)، ويلي ذلك (عدم موضوعية إجراءات الاختيار والتعين فـــي الـــوزارة

تشكل عائقاً) بمتوسط حسابي بلـــغ(3.57)، وجاءت الفقرة (ضعف أنشطة تقييم الأداء للعاملين في الوزارة تعتبر عائقاً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.46) .

وبناءا عليه يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقات تتعلــق بـــالموارد البـــشرية تعرقل جهود التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.

**6 - تقدير أفراد العينة لمدى توفر معوقات تتعلق بمقاومة العاملين**

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر معوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير

| معوقات تتعلق بمقاومة العاملين | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **مستوى التقدير** |
|---|---|---|---|---|
| يقاوم العاملين جهود التطوير الإداري فـــي الوزارة | 3.9762 | 1.03123 | 1 | مرتفع |
| خوف العاملين من إجراءات التطوير يشكل عائقاً | 3.8651 | 1.01472 | 2 | مرتفع |
| عدم رغبة الفرد في تغيير عادات العمل | 3.8254 | .98044 | 3 | مرتفع |
| سوء ادارك العـــاملين لنـــواحي الـــضعف والقصور في الوضع الحـــالي لإجـــراءات العمل | 3.7540 | .95236 | 4 | مرتفع |
| عدم قدرة العاملين على ادارك مزايا التغيير والوضع الجديد لإجراءات العمل | 3.4206 | 1.06097 | 5 | متوسط |
| تعارض مصالح العاملين مع جوانب التغيير والتطوير | 3.3889 | 1.07311 | 6 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.7050 | .61252 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى توفر معوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير الإداري كان مرتفعاً حيث بلغ(3.72)، واحتلت الفقرة( يقـــاوم العاملين جهود التطوير الإداري في الوزارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابـــي بلـــــغ(3.97)، ويلي ذلك (خوف العاملين من إجراءات التطوير يشكل عائقاً) بمتوسط حسابي بلـــــغ(3.86)،

وجاءت الفقرة (تعارض مصالح العاملين مع جوانب التغيير والتطوير) في المرتبـــة الأخيـــرة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.38) . وبناءا عليه يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقات تتعلق بمقاومة العاملين تعرقل جهود التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.

**7- تقدير أفراد العينة لمدى توفر معوقات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل**

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار مستوى تقدير أفراد العينة لتوافر معوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة

| معوقات تتعلق بالتكنولوجيا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| تشكل التكنولوجيا المستخدمة في العمل عائقاً أمام التطوير | 2.6429 | 1.15561 | 6 | متوسط |
| الوسائل الالكترونية غير متاحة لجميع العاملين في الوزارة | 2.6905 | 1.26784 | 5 | متوسط |
| قدم الأجهزة الالكترونية المستخدمة في الوزارة | 2.7540 | 1.28179 | 4 | متوسط |
| ضعف قدرة الأفراد على التعامل مع التقنية الحديثة | 3.1270 | 1.11703 | 1 | متوسط |
| عدم مواكبة التحديث المستمر للبرمجيات المستخدمة في عمل الوزارة | 3.0159 | 1.19989 | 3 | متوسط |
| عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات والوثائق داخل الوزارة | 3.0238 | 1.23589 | 2 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 2.8757 | .86716 | | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتقدير أفـــراد العينـــة لمـــستوى تـــوفر معوقات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل تواجه التطوير الإداري كان متوسطاً حيـــث بلغ(2.87)، واحتلت الفقرة( ضعف قدرة الأفراد على التعامل مع التقنيـــة الحديثـــة) المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابـــي بلـــغ(3.12)، ويلي ذلك (عدم الاعتماد على الوسائل الحديثـــة فـــي تبادل المعلومات والوثائق داخل الوزارة) بمتوسط حسابي بلـــــغ(3.02) ، وجـــاءت الفقـــرة (تشكل التكنولوجيا المستخدمة في العمل عائقاً أمام التطوير) في المرتبـــة الأخيـــرة بمتوســـط

حسابي بلـــغ(2.64) مما سبق يتبين أن أهم المعوقات هي (ضعف قدرة الأفراد على التعامـــل مع التقنية الحديثة).

وبناءا عليه يتبين أن أفراد العينة يؤيدون وجود معوقات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة تعرقل جهود التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.

### 2.2.5 واقع التطوير الإداري

**1- تقدير أفراد العينة لمستوى جهود تحسين نوعية الخدمات وتحسين الإجراءات**

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار تقدير أفراد العينة لمستوى جهود تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات

| فقرات المتغير | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **مستوى التقدير** |
|---|---|---|---|---|
| يتم التركيز على رغبات وتوقعات متلقيي الخدمة عند تقديم الخدمة في الوزارة | 3.3651 | .98471 | 2 | متوسط |
| يتم دراسة شـــكاوى متلقيـــي الخدمـــة ومحاولـــة معالجتها | 3.4286 | .94173 | 1 | متوسط |
| يتم من فترة إلى أخرى جمع البيانات والمعلومات حول مستوى الأداء في تقديم الخدمات في الوزارة من قبل الجهة المخولة في التطوير | 3.3095 | .99168 | 3 | متوسط |
| يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي في الوزارة | 2.8651 | 1.10528 | 7 | متوسط |
| يتم تحديد المستوى المـــستهدف مـــن الأداء فـــي الوزارة من قبل الجهة المخولة في التطـــوير فـــي ضوء حجم العمل بشكل موضوعي | 2.9841 | 1.01968 | 6 | متوسط |
| يتم وضع معايير محـــددة لتقـــديم الخـــدمات فـــي الوزارة | 3.1270 | 1.02750 | 5 | متوسط |
| تعتمد الوزارة آلية واضحة لتبسيط الإجراءات | 3.1984 | 1.03553 | 4 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.1825 | .75477 | | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينـــة لمـــستوى جهـــود تحسين نوعية الخدمات وتحسين الإجراءات في مؤسساتهم كان متوسطاً حيـــث بلـــغ(3.18)،

واحتلت الفقرة( يتم دراسة شكاوي متلقيي الخدمة ومحاولة معالجتها.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.42)، ويلي ذلك (يتم التركيز على رغبات وتوقعات متلقيي الخدمة عند تقديم الخدمة في الوزارة) بمتوسط حسابي بلغ(3.36)، وجاءت الفقرة (يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي في الوزارة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.86).

2- **تقدير أفراد العينة لمستوى جهود إعادة الهيكلة**

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار تقدير أفراد العينة لمستوى جهود إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها

| جهود إعادة الهيكلة | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** | **مستوى التقدير** |
|---|---|---|---|---|
| يتم التركيز على المهام الرئيسة والثانوية للوزارة عند وضع السياسات وتنفيذها | 3.3651 | .93469 | 1 | متوسط |
| يتم إلغاء التداخل والازدواجية في المهام بين الوزارة وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية العاملة في القطاع الواحد | 3.1587 | .99930 | 2 | متوسط |
| يتم فصل المهام التنفيذية عن مهام رسم السياسات في الوزارة | 3.1429 | 1.04854 | 4 | متوسط |
| يتم تطوير هيكل الإدارة العليا في الوزارة | 3.1032 | 1.04176 | 6 | متوسط |
| يتم تحديد قنوات اتصال واضحة بين الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة | 3.1508 | 1.13185 | 3 | متوسط |
| يتم إلغاء التداخل والازدواجية في عمل الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة . | 3.1349 | 1.04578 | 5 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.1759 | .78012 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى جهود إعادة الهيكلة والتنظيم في الوزارات الأردنية كان متوسطاً حيث بلغ(3.17)، واحتلت الفقرة( يتم التركيز على المهام الرئيسة والثانوية للوزارة عند وضع السياسات وتنفيذها) المرتبة الأولى

بمتوسط حسابـــي بلـــغ(3.36)، ويلي ذلك (يتم تحديد قنوات اتصال واضـــحة بـــين الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة) بمتوسط حسابي بلـــغ(3.15) ، وجاءت الفقـــرة (يـــتم تطـــوير هيكل الإدارة العليا في الوزارة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.10).

**3- تقدير أفراد العينة لمستوى جهود إدارة وتنمية الموارد البشرية**

جدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار تقدير أفراد العينة لمستوى جهود إدارة وتنمية الموارد البشرية

| إدارة وتنمية الموارد البشرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى التقدير |
|---|---|---|---|---|
| يتم تطوير آليات جديـــدة لتقيـــيم الأداء فـــي الوزارة | 3.2540 | 1.09498 | 2 | متوسط |
| يتم الاهتمام والتركيز على التطوير الـــوظيفي للعاملين في الوزارة | 3.3571 | 1.07677 | 1 | متوسط |
| يتم الاعتماد على الجدارة والاستحقاق أساســاً للتقدم الوظيفي في الوزارة | 3.1190 | 1.14268 | 3 | متوسط |
| تمارس إستراتجية التمكين بحيـــث يـــتم تمكـــين الموظفين من تولي مهام ومسؤوليات أكبـــر فـــي المستقبل | 3.0079 | 1.14888 | 5 | متوسط |
| تعتمد الوزارة منهج تفويض الصلاحيات في اتخاذ قراراتها الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية | 3.0159 | 1.17972 | 4 | متوسط |
| الفقرات مجتمعة | 3.1508 | .98165 | | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى جهود إدارة وتنمية الموارد البشرية **في** الوزارات الأردنية كان متوسطاً حيث بلغ(3.15)، واحتلت الفقـــرة( يتم الاهتمام والتركيز على التطوير الوظيفي للعاملين في الوزارة) المرتبة الأولـــى بمتوســـط حسابـــي بلـــغ(3.35)، ويلي ذلك (يتم تطوير آليات جديدة لتقييم الأداء في الوزارة) بمتوســـط حسابي بلـــغ(3.25)، وجاءت الفقرة (تمارس إستراتجية التمكين بحيث يتم تمكـــين المـــوظفين

من تولي مهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل) فـــي المرتبـــة الأخيـــرة بمتوسـط حـــسابي بلـــغ(3.00).

**3.5 نتائج اختبار الفرضيات:**

1- Ho1 : لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق (بالعوامـــل القانونية ، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المالية المادية، والمـــوارد البشرية، ومقاومة العاملين للتطوير وتكنولوجيا العمل المستخدمة).

Ha1 : لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلـــق (بالعوامـــل القانونية ، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد الماليـــة الماديـــة، والمـــوارد البشرية، ومقاومة العاملين للتطوير وتكنولوجيا العمل المستخدمة)

**قاعدة القرار**: سيتم قبول الفرضية العدمية (Ho1 ) إذا كانت قيمـــة الوســـط الحـــسابي لإجابات المبحوثين على فقرات المتغير أقل من (3) ورفض الفرضية البديلـــة ( Ha1) .لاختبار هذه الفرضية سيتم تقسيمها إلى فرضيات فرعية واختبارها على النحو التالي :

أولا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى أن المبحوثين يؤيدون وجود معوقات تتعلق بالعوامل القانونية تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية وذلـــك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالقوانين التـــي بلغـــت(3.09).، ممـــا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي، والتي تنص على أنه يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات قانونية.

ثانيا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى أن المبحوثين يؤيدون وجود معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية وذلك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي التي بلغت(3.12).

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي، والتي تنص على أن يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي.

ثالثا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) إلـى أن المبحـوثين يؤيـدون وجود معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنيـة وذلـك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي بلغت(3.22).

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي، والتي تنص على أنه يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية.

رابعا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى أن المبحـوثين يؤيـدون وجود معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنيـة وذلك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي للفقرات المتعلقـة بـالموارد الماليـة والماديـة التـي بلغت(3.43) .

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بشكل جزئي، والتي تنص على أنه يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية.

خامسا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن المبحـوثين يؤيـدون وجود معوقات تتعلق بالموارد البشرية تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنيـة وذلـك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالموارد البشرية التي بلغت(3.51).

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ، والتي تنص على أنه يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالموارد البشرية.

سادسا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أن المبحوثين يؤيدون وجود معوقات تتعلق بمقاومة العاملين تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية وذلك استناداً إلى قيمة الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بمقاومة العاملين التي بلغت(3.70) ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بمقاومة العاملين.

سابعا : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن المبحوثين لا يؤيدون وجود معوقات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية ، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية معوقات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل، ورفض الفرضية البديلة.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** (Ho2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المعوقات التي تواجه التطوير الإداري ( المعوقات القانونية والهيكل التنظيمي والثقافـة التنظيمية والموارد المالية والمادية والموارد البـشرية ومقاومـة العـاملين للتطـوير

وتكنولوجيا العمل المستخدمة) في المتغير التابع واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية.

(Ha2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التطوير الإداري (معوقات تتعلق بالقوانين والتشريعات ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية ومعوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي ومعوقات تتعلق بالموارد المالية والمادية ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية ومعوقات تتعلق بمقاومة العاملين للتطوير ومعوقات تتعلق بتكنولوجيا العمل المستخدمة) في واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية فيها .

تم استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression** لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

1) قبول الفرضية العدمية(Ho2)إذ كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ورفض الفرضية البديلة(Ha2) .

2) رفض الفرضية العدمية(Ho2) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقبول الفرضية البديلة(Ha2).

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multicollinearity" تم استخدام معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "،الذي يعكس قوة النموذج المستخدم ويحقق شرط استخدام تحليل الانحدار حيث أنه إذا كان معامل تضخم

التباين(VIF) لمتغيرات الدراسة يتجاوز(10) فإنه يمكن القول أن هذه المتغيرات لهـــا ارتبـــاط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.وكلمـــا كانت قيمة هذا المعامل قريبة من (1) كلما استبعدت مشكلة الإرتباط العالي بـــين المتغيـــرات، وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتبـــاط "Multicollinearity" بـــين المتغيـــرات المستقلة.

حيث بلغت قيمة(VIF)(1.35) وهي كانت قريبة من (1) ولذلك يمكـــن القـــول أنـــه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.وأن النمـــوذج المطبـــق يتميز بالقوة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقـــد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات المستقلة ، وكما يـــشير الجدول رقم(14) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من(1) وأقـــرب إلى (0) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـــق بـــالتوزيع الطبيعـــي لبيانـــات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

جدول رقم (14)

اختبار معامل الالتواء

| المتغيرات | معامل الالتواء **Skewness** |
|---|---|
| المعوقات القانونية و التشريعية | -.341 |
| معوقات الهيكل التنظيمي | -.349 |
| الثقافة التنظيمية | .023 |
| معوقات الموارد المالية والمادية | -.742 |
| معوقات الموارد البشرية | -.428 |
| مقاومة العاملين للتطوير | -.046 |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | -.137 |
| تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات | -.290 |
| إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها | -.434 |
| إدارة وتنمية الموارد البشرية | -.259 |

وبعد التأكد من ملائمة البيانات فيما يلي عرض لنتائج تحليل الانحدار:

(Ho2/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المعوقات التي تواجه التطوير الإداري ( القانونية والهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والموارد المالية والمادية ، والموارد البشرية ، ومقاومة العاملين للتطوير وتكنولوجيا العمل المستخدمة ) في المتغير التابع تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات في الوزارات الأردنية .

(Ha2/1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المعوقات التي تواجه التطوير الإداري ( القانونية والهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والموارد المالية والمادية ، والموارد البشرية ، ومقاومة العاملين للتطوير وتكنولوجيا العمل المستخدمة ) في المتغير التابع تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات في الوزارات الأردنية .

جدول رقم (15)

نتائج تقدير تباين الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (تحسين **نوعية** الخدمات وتبسيط الإجراءات)

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة | قيمة R | قيمة $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 7 | 18.901 | 2.700 | 6.091 | *.000 | .515(a) | .265 |
| الخطأ المعياري | 118 | 52.309 | .443 | | | | |
| الكلي | 125 | 71.210 | | | | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (مجتمعة)، على المتغير التابع (تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات)، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (6.091)، ومستوى الدلالة ( a **0.000** =) في درجات حرية (7، 118)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( a = **0.05**)، وإن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر(26.5%) من التباين في المتغير التابع(تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا تؤثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات وقبول الفرضبة البديلة .

جدول رقم (16)

اختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (**تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات**)

| المتغيرات المستقلة | قيمة معامل بيتا | قيمة T | مستوى الدلالة | الأهمية الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية | -.275 | -2.619 | *.010 | هام |
| معوقات الهيكل التنظيمي | -.049 | -.460 | .647 | غير هام |
| الثقافة التنظيمية | -.223 | -2.253 | *.026 | هام |
| معوقات الموارد المالية والمادية | .071 | .713 | .477 | غير هام |
| معوقات الموارد البشرية | -.050 | -.474 | .637 | غير هام |
| مقاومة العاملين للتطوير | .142 | 1.575 | .118 | غير هام |
| لتكنولوجيا العمل المستخدمة | -.190 | -2.091 | *.039 | هام |

- *ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هنالك أثراً ذا دلالـــة إحـــصائية عنـــد مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات المستقلة (المعوقات القانونية ، الثقافة التنظيميـــة ، المعوقـــات التكنولوجية) على المتغير التابع حيث يمكن التنبؤ بمستوى المتغير التابع بناءً على قيمة هـــذه المتغيرات المستقلة حيث بلغت قيمة (ت) المعنوية أقل من (0.05) مما يعكـــس قـــدرة هـــذه المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع. بينما لم يكن هنالك تـــأثير معنـــوي للمتغيـــرات المستقلة الأخرى بشكل منفرد في المتغير التابع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبـــر مـــن (0.05) .

(Ho2/2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المـــستقلة المعوقـــات التـــي تواجـــه التطوير الإداري ( القانونية، والهيكل التنظيمي، والثقافـــة التنظيميـــة، والمـــوارد الماليـــة والمادية، والموارد البشرية، ومقاومة العاملين للتطوير ، وتكنولوجيا العمل المستخدمة ) في المتغير التابع إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها في الوزارات الأردنية.

(Ha2/2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المعوقات التي تواجه التطـــوير الإداري ( القانونية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيميـــة، والمـــوارد الماليـــة والماديـــة، والموارد البشرية، ومقاومة العاملين للتطوير ، وتكنولوجيا العمل المستخدمة ) في المتغيـــر التابع إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها في الوزارات الأردنية.

جدول رقم (17)

نتائج تقدير تباين الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها)

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة | قيمة R | قيمة $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 7 | 9.208 | 1.315 | 2.321 | .030(a) | .348(a) | .121 |
| الخطأ المعياري | 118 | 66.865 | .567 | | | | |
| الكلي | 125 | 76.073 | | | | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (مجتمعة)، في المتغير التابع (**إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها**)، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.321)، ومستوى الدلالة (**0.030** = a) في درجات حرية (7، 118)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (**0.05** = a)، وإن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر(**12%**) من التباين في المتغير التابع(**إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها**)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ، والتي تنص على أنه لا تؤثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على **إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها**، وقبول الفرضية البديلة .

جدول رقم (18)

اختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (**إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها**)

| المتغيرات المستقلة | قيمة معامل بيتا | قيمة T | مستوى الدلالة | الأهمية الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية | -.195 | -1.698 | .092 | غير هام |
| معوقات الهيكل التنظيمي | -.201 | -1.718 | .088 | غير هام |
| الثقافة التنظيمية | -.073 | -.678 | .499 | غير هام |
| الموارد المالية والمادية | .237 | 2.168 | .032 | هام |
| معوقات الموارد البشرية | .068 | .590 | .556 | غير هام |
| مقاومة العاملين للتطوير | .076 | .769 | .444 | غير هام |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | -.104 | -1.047 | .297 | غير هام |

- **ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.10$)

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات المستقلة ( معوقات متعلقة بالموارد المالية والمادية) حيث يمكن التنبؤ بمستوى المتغير التابع بناءً على قيمة هذا المتغير المستقل فقد بلغت قيمة (ت) المعنوية أقل من (0.05) مما يعكس قدرة هذه المتغير على التنبؤ بالمتغير التابع. بينما لم يكن هنالك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة الأخرى بشكل منفرد في المتغير التابع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) .

(Ho2/3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المعوقات التي تواجه التطوير الإداري ( المعوقات القانونية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، والموارد المالية والمادية ،والموارد البشرية ،ومقاومة العاملين للتطوير، وتكنولوجيا العمل المستخدمة) في المتغير التابع إدارة وتنمية الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

(Ha2/2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المعوقات التي تواجه التطوير الإداري ( المعوقات القانونية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، والموارد المالية

والمادية ،والموارد البشرية ،ومقاومة العاملين للتطوير، وتكنولوجيا العمل المستخدمة ) فـــي المتغير التابع إدارة وتنمية الموارد البشرية في الوزارات الأردنية .

جدول رقم (19)

نتائج تقدير تباين الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إدارة وتنمية الموارد البشرية)

| المصدر | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة | قيمة R | قيمة $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 7 | 26.119 | 3.731 | 4.667 | .000(a) | .466(a) | .217 |
| الخطأ المعياري | 118 | 94.336 | .799 | | | | |
| الكلي | 125 | 120.455 | | | | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (19) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (مجتمعة)، في المتغير التابع (إدارة وتنمية الموارد البشرية)، وذلك استناداً إلى أن قيمة (**F**) المحسوبة البالغة (4.667)، ومستوى الدلالة (**.000** = a) في درجات حرية (7، 118)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (**0.05** = a)، وإن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر(**21.7**%) من التباين في المتغير التابع(إدارة وتنمية الموارد البشرية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ، والتي تنص على أنه لا تؤثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على إدارة وتنمية الموارد البشرية ، وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (20)

اختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (إدارة وتنمية الموارد البشرية)

| المتغيرات المستقلة | قيمة معامل بيتا | قيمة T | مستوى الدلالة | الأهمية الإحصائية |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية | -.275 | -2.542 | .012 | هام |
| معوقات الهيكل التنظيمي | -.148 | -1.338 | .183 | غير هام |
| الثقافة التنظيمية | -.204 | -2.004 | .047 | هام |
| الموارد المالية والمادية | .142 | 1.380 | .170 | غير هام |
| معوقات الموارد البشرية | -.067 | -.622 | .535 | غير هام |
| مقاومة العاملين للتطوير | .254 | 2.731 | .007 | هام |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | -.005 | -.058 | .954 | غير هام |

- *ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات المستقلة (المعوقات القانونية ، والثقافة التنظيمية، ومقاومة العاملين للتطوير) على المتغير التابع حيث يمكن التنبؤ بمستوى المتغير التابع بناءً على قيمة هذه المتغيرات المستقلة حيث بلغت قيمة (ت) المعنوية أقل من (0.05) مما يعكس قدرة هذه المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع(إدارة وتنمية الموارد البشرية). بينما لم يكن هنالك تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة الأخرى بشكل منفرد في المتغير التابع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) .

**الفرضية الرئيسة الثالثة**(Ho3): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لوجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة الوظيفية، والوظيفة الحالية.)

(Ha3): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لوجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخـصية والوظيفيـة ( الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة الوظيفية، والوظيفة الحالية.)

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام نوعين من الاختبارات :

1. اختبار (**z**) المستمد من اختبار (**Mann-Whiteny**). ويستخدم في حالة المتغيـرات المستقلة التي لا يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين وهي ( الجنس ).
2. اختبار التباين الأحادي (One Way( ANOVA . ويستخدم في حالـة المتغيـرات المستقلة التي يزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين وهـي (المؤهـل العلمـي، والعمر، والخبرة الوظيفية، والوظيفة الحالية.)

**أولا:** اختبار (**z**): **وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:**

1. قبول الفرضية العدمية(Ho3) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ورفض الفرضية البديلة(Ha3).
2. رفض الفرضية العدمية(Ho3) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) وقبـول الفرضية البديلة(Ha3).

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم تقسيمها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

**أولا:** (Ho3)**لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقـدير المبحـوثين لمـدى وجـود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الجنس).**

(Ha3) **يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الجنس).**

جدول رقم (21)

نتائج اختبار **(Mann-Whiteny)**. للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الجنس):

| المتغير | فئات المتغير | متوسط الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية و التشريعية | ذكر | 61.45 | -.865 | .387 |
| | أنثى | 67.33 | | |
| معوقات الهيكل التنظيمي | ذكر | 61.62 | -.790 | .429 |
| | أنثى | 67.00 | | |
| الثقافة التنظيمية | ذكر | 62.79 | -.298 | .766 |
| | أنثى | 64.82 | | |
| معوقات الموارد المالية والمادية | ذكر | 68.97 | -2.306 | *.021 |
| | أنثى | 53.31 | | |
| معوقات الموارد البشرية | ذكر | 64.68 | -.495 | .620 |
| | أنثى | 61.31 | | |
| مقاومة العاملين للتطوير | ذكر | 63.92 | -.178 | .859 |
| | أنثى | 62.72 | | |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | ذكر | 61.79 | -.718 | .473 |
| | أنثى | 66.68 | | |

ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

قاعدة القرار:

سيتم قبول الفرضية العدمية(Ho3/1) اذا تحقق الشرط التالي:

اذا كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار **(Z)** أكبر من مستوى الدلالة للفرصية الصفرية والبالغة (0.05).

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) وبالاعتماد على قاعدة القرار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تتعلق بالموارد المادية والمالية تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الجنس) فقد كان مستوى الدلالة لقيم **(Z)** أقل من**(0.05)** لهذا المتغير .ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط

الحسابي للرتب لتقدير كل مجموعة من مجموعات متغير الجنس حيث كان المتوسط الحسابي للذكور أكبر من المتوسط الحسابي للإناث أي أن الفرق لصالح الذكور .

أما باقي المعوقات فلا يوجد فرق في تقدير الأفراد لمدى وجودها تبعاً لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة لقيم (**Z**) أكبر من (**0.05**) ونلاحظ ذلك من خلال قيم المتوسط الحسابي لتقدير كل مجموعة من مجموعات متغير الجنس حيث كانت متقاربة جدا ، وهذا يعني أن متغير الجنس لا يؤثر على تقدير الأفراد لمدى وجود معوقات (القانونية ، والهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والموارد البشرية ، ومقاومة العاملين للتطوير ، وتكنولوجيا العمل المستخدمة) وبالاعتماد على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية بالنسبة لمتغير (الموارد المالية والمادية) وقبول الفرضية البديلة . أما باقي المتغيرات فيتم قبول الفرضية العدمية .

**ثانيا: (Ho3)لا يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي):**

(Ha3) **يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي):**

**يتم استخدام اختبار التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار هذه الفرضية.**

**وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية :**

1. قبول الفرضية العدمية(Ho3/2) إذ كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (F) اكبر من (0.05 ) ) ورفض الفرضية البديلة(Ha3).
2. رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار (F) اقل من (0.05) و قبول الفرضية البديلة(Ha3).

جدول رقم (22)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

| المتغير | فئات المتغير | الوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية و التشريعية | ثانوية عامة فأقل | 3.2000 | .482 | .695 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.3455 | | |
| | بكالوريوس | 3.0939 | | |
| | دراسات عليا | 3.0238 | | |
| معوقات الهيكل التنظيمي | ثانوية عامة فأقل | 3.0000 | 1.376 | .253 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.4545 | | |
| | بكالوريوس | 3.0000 | | |
| | دراسات عليا | 3.2500 | | |
| الثقافة التنظيمية | ثانوية عامة فأقل | 2.9429 | 1.133 | .338 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.7091 | | |
| | بكالوريوس | 3.1576 | | |
| | دراسات عليا | 3.2429 | | |
| معوقات الموارد المالية والمادية | ثانوية عامة فأقل | 3.0000 | 1.169 | .325 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.7273 | | |
| | بكالوريوس | 3.3758 | | |
| | دراسات عليا | 3.5286 | | |
| معوقات الموارد البشرية | ثانوية عامة فأقل | 3.2857 | .202 | .895 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.4909 | | |
| | بكالوريوس | 3.5424 | | |
| | دراسات عليا | 3.5143 | | |
| مقاومة العاملين للتطوير | ثانوية عامة فأقل | 3.7857 | 2.024 | .114 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.7424 | | |
| | بكالوريوس | 3.5833 | | |
| | دراسات عليا | 3.8730 | | |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | ثانوية عامة فأقل | 3.5952 | 2.597 | .055 |
| | الدبلوم المتوسط | 3.1970 | | |
| | بكالوريوس | 2.8308 | | |
| | دراسات عليا | 2.7421 | | |

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) واستناداً إلى قاعدة القرار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) بالنسبة لجميع المعوقات حيث كان مستوى الدلالة لقيم (**F**) أكبر من (**0.05**).

واستناداً إلى قاعدة القرار فإنه يتم قبول الفرضية العدمية (Ho3/2)التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) .

**ثالثا:** (Ho3)**لا يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (العمر).**

( Ha3) **يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (العمر).**

جدول رقم (23)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (العمر)

| المتغير | فئات المتغير | الوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية و التشريعية | أقل من 30 سنة | 3.1043 | .279 | .841 |
| | 30- 40 سنة | 3.0500 | | |
| | 41-50 سنة | 3.1814 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 2.9833 | | |
| معوقات الهيكل التنظيمي | أقل من 30 سنة | 2.9928 | .768 | .514 |
| | 30- 40 سنة | 3.0382 | | |
| | 41-50 سنة | 3.2674 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 3.1944 | | |
| الثقافة التنظيمية | أقل من 30 سنة | 3.2174 | .979 | .405 |
| | 30- 40 سنة | 3.1417 | | |
| | 41-50 سنة | 3.4047 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 2.9000 | | |
| معوقات الموارد المالية والمادية | أقل من 30 سنة | 3.0957 | 2.190 | .093 |
| | 30- 40 سنة | 3.5000 | | |
| | 41-50 سنة | 3.6233 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 3.1667 | | |
| معوقات الموارد البشرية | أقل من 30 سنة | 3.1652 | 1.718 | .167 |
| | 30- 40 سنة | 3.5708 | | |
| | 41-50 سنة | 3.6047 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 3.6333 | | |
| مقاومة العاملين للتطوير | أقل من 30 سنة | 3.6667 | .762 | .517 |
| | 30- 40 سنة | 3.6597 | | |
| | 41-50 سنة | 3.8140 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 3.5694 | | |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | أقل من 30 سنة | 3.0870 | .857 | .465 |
| | 30- 40 سنة | 2.8924 | | |
| | 41-50 سنة | 2.7326 | | |
| | أكثر من 50 سنة | 2.9167 | | |

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) واستناداً إلى قاعدة القرار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري

في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (العمر) بالنسبة لجميع المعوقات حيث كان مستوى الدلالـــة لقيم (**F**) أكبر من (**0.05**)..

ومما سبق فإنه يتم قبول الفرضية العدمية(Ho3/3).

**رابعا: (Ho3)لا يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطـــوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الخبرة الوظيفية).**

**(Ha3) يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطـــوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الخبرة الوظيفية).**

جدول رقم (24)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير ( الخبرة الوظيفية )

| المتغير | فئات المتغير | الوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية | 5 سنوات فأقل | 3.2188 | 1.012 | .390 |
| | 6-10 | 2.7875 | | |
| | 11-15 | 3.1097 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 3.1149 | | |
| معوقات الهيكل التنظيمي | 5 سنوات فأقل | 3.1094 | 1.237 | .299 |
| | 6-10 | 2.7917 | | |
| | 11-15 | 3.0968 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 3.2624 | | |
| الثقافة التنظيمية | 5 سنوات فأقل | 3.2125 | .311 | .817 |
| | 6-10 | 3.0250 | | |
| | 11-15 | 3.2065 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 3.3064 | | |
| معوقات الموارد المالية والمادية | 5 سنوات فأقل | 3.3750 | .745 | .528 |
| | 6-10 | 3.1625 | | |
| | 11-15 | 3.5097 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 3.5234 | | |
| معوقات الموارد البشرية | 5 سنوات فأقل | 3.4187 | .822 | .484 |
| | 6-10 | 3.3125 | | |
| | 11-15 | 3.6645 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 3.5489 | | |
| مقاومة العاملين للتطوير | 5 سنوات فأقل | 3.5781 | 2.061 | .109 |
| | 6-10 | 3.5833 | | |
| | 11-15 | 3.9247 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 3.6879 | | |
| تكنولوجيا العمل المستخدمة | 5 سنوات فأقل | 3.1250 | 1.797 | .151 |
| | 6-10 | 2.5833 | | |
| | 11-15 | 2.9301 | | |
| | 16 سنة فأكثر | 2.7695 | | |

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) واستناداً إلى قاعدة القرار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير ( الخبرة الوظيفية ) بالنسبة لجميع المعوقات حيث كان مستوى الدلالة لقيم **(F)** أكبر من **(0.05)**.

ومما سبق فإنه يتم قبول الفرضية العدمية(Ho3/4).

**خامسا: (Ho3) لا يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الوظيفة الحالية).**

**(Ha3) يوجد فروق في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطـوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير (الوظيفة الحالية).**

جدول رقم (25)

نتائج اختبار (التباين الأحادي) للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير ( الوظيفة الحالية )

| المتغير | فئات المتغير | الوسط الحسابي | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| المعوقات القانونية و التشريعية | أمين عام | 3.4000 | .406 | .804 |
| | مساعد أمين عام | 3.3000 | | |
| | مدير دائرة | 2.9730 | | |
| | مساعد / نائب مدير | 3.1355 | | |
| | رئيس قسم | 3.1320 | | |
| معوقات الهيكل التنظيمي | أمين عام | 3.5833 | .318 | .866 |
| | مساعد أمين عام | 3.2778 | | |
| | مدير دائرة | 3.0721 | | |
| | مساعد / نائب مدير | 3.1989 | | |
| | رئيس قسم | 3.0767 | | |
| الثقافة التنظيمية | أمين عام | 2.9000 | 1.267 | .287 |
| | مساعد أمين عام | 3.0333 | | |
| | مدير دائرة | 3.0865 | | |
| | مساعد / نائب مدير | 3.5677 | | |
| | رئيس قسم | 3.1440 | | |
| معوقات الموارد المالية والمادية | أمين عام | 3.9000 | .314 | .868 |
| | مساعد أمين عام | 3.7333 | | |
| | مدير دائرة | 3.4378 | | |
| | مساعد / نائب مدير | 3.4065 | | |
| | رئيس قسم | 3.4000 | | |

| مستوى الدلالة | قيمة F | الوسط الحسابي | فئات المتغير | المتغير |
|---|---|---|---|---|
| .900 | .265 | 3.9000 | أمين عام | معوقات الموارد البشرية |
| | | 3.5667 | مساعد أمين عام | |
| | | 3.5459 | مدير دائرة | |
| | | 3.5677 | مساعد / نائب مدير | |
| | | 3.4360 | رئيس قسم | |
| .633 | .643 | 4.2500 | أمين عام | مقاومة العاملين للتطوير |
| | | 3.7500 | مساعد أمين عام | |
| | | 3.6126 | مدير دائرة | |
| | | 3.7258 | مساعد / نائب مدير | |
| | | 3.7333 | رئيس قسم | |
| .134 | 1.796 | 2.1667 | أمين عام | تكنولوجيا العمل المستخدمة |
| | | 3.1389 | مساعد أمين عام | |
| | | 2.6351 | مدير دائرة | |
| | | 2.8602 | مساعد / نائب مدير | |
| | | 3.0600 | رئيس قسم | |

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) واستناداً إلى قاعدة القرار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تبعاً لمتغير ( الوظيفة الحالية ) بالنسبة لجميع المعوقات حيث كان مستوى الدلالة لقيم **(F)** أكبر من **(0.05)**.ومما سبق فإنه يتم قبول الفرضية العدمية(Ho3/5)

.

## الفصل السادس
## 6. مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.6 مناقشة النتائج

على ضوء اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين معوقات تتعلق بالمجالات التالية: المعوقات القانونية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المالية والمادية والموارد البشرية ومقاومة العاملين للتطوير.، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المسلماني،1999) و(الصقور،2005) و (المشاري ،2003) ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التجربة الأردنية في التطوير والأصلاح الإداري ما زالت حديثة ، ومرت ضمن مراحل مختلفة ، ولم يتم الإهتمام بكشف المعوقات التي تواجه كل مرحلة ومحاولة حلها ، وانما كان التغيير شكلياً لم ينتقل الى المضمون ،الأمر الذي لم يساعد على معالجة تلك المعوقات التي تواجه التطوير .

2. لا يواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين معوقات تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة في العمل ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التكنولوجيا المتوفرة في الوزارات الأردنية ترتقي إلى المستوى المطلوب الذي تتذلل فيه المعوقات التكنولوجية للتطوير الإداري .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة مجتمعة في المتغير التابع ( واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية ) على مستوى تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات كمحور من المحاور الرئيسة للتطوير الإداري ، وكان من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً متغيرات المعوقات القانونية والثقافة التنظيمية ، والمعوقات

المتعلقة بتكنولوجيا العمل المستخدمة .تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( المسلماني، 1999) ، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التشريعات السارية التي تحكم سير العمل الحكومي ما زالت متأخرة ولا تناسب اعادة هندسة اجراءات العمل، وكذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية السائده في الوزارات الحكومية التي لا تنظر الى التطوير والتحديث من زاوية ايجابية مما يعرقل تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات .

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة مجتمعة في المتغير التابع ( واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية ) على مستوى إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها كمحور من المحاور الرئيسة للتطوير الإداري، وكان من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً متغير الموارد المالية والمادية.ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن اعادة الهيكلة والتنظيم تحتاج الى تكاليف ترصد في موازنات الوزارات الأمر الذي لا يتم لأن القائمين على اعداد الموازنات المالية في الوزارات لا يعطون أولوية في النفقات للتطوير والإصلاح مما يجعل الموارد المالية معيقاً أمام اعادة الهيكلة والتنظيم، ومن ناحية أخرى فإن ضعف نظام الحوافز والرواتب في الجهاز الحكومي يقلل من النظرة التفاؤلية تجاه التطوير، بسبب تدني الروح المعنوية للعاملين وغياب الولاء التنظيمي.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة مجتمعة في المتغير التابع ( واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية ) على مستوى إدارة وتنمية الموارد البشرية كمحور من المحاور الرئيسة للتطوير الإداري، وكان من أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً متغيرات المعوقات القانونية ، والثقافة التنظيمية ، ومقاومة العاملين للتطوير.وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المسلماني ،1999) و( الصقور،2005) ويمكن تفسير هذه النتتيجة بأن التشريعات السارية التي تحكم الموظفين في الوزارات وعلى رأسها نظام

الخدمة المدنية لم ترتقي الى المستوى المطلوب الذي يساهم في تطوير الموارد البشرية ويحافظ على الكفاءات ويستقطبها ،كما أن الثقافة التنظيمية التي تتناسب طردياً مع الرظا الوظيفي تنعكس كثيراً على سياسات الموارد البشرية من حيث الإستقطاب والترقية وتقييم الأداء ،ومن ناحية أخرى فإن مقاومة التغيير تؤدي الى سوء سياسات الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق اعتماد الجدارة والكفاءة كأساس للتقدم الوظيفي لأن هذه المقاومة سببها الخوف من التغيير وعدم الثقة بأهميته.

6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تتعلق بالموارد المالية والمادية تعزى لمتغير الجنس، حيث كان الذكور أكثر تقديراً من الإناث لهذه المعوقات ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الذكور أكثر تقديراً لأهمية أنظمة الرواتب والحوافز المالية في التأثير على التطوير الإداري حيث أن غالبيتهم أرباب أسر وتقع عليهم مسؤولية الإنفاق بحيث ينعكس ذلك على نظرتهم للتطوير وموقفهم منه .

7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تتعلق بالقوانين والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد البشرية ومقاومة العاملين للتطوير والتكنولوجيا المستخدمة في العمل تعزى لمتغير الجنس.

8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير العمر.

10. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

11. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمدى وجود معوقات تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

## 2.6 التوصيات:

1- ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتذليل المعوقات التي تواجه التطوير الإداري في الوزارات الأردنية من خلال مايلي :

أ- تحديث القوانين والتشريعات والأنظمة والتركيز على مرونتها والتقيد بروح القانون عند التطبيق .

ب- التحديث والتجديد المستمر للهياكل التنظيمية في الوزارات الأردنية بما يتوافق مع المستجدات في متطلبات العمل والتطورات في البيئة الخارجية .

ت- التركيز على بناء الثقافة التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة والعاملين في الوزارات الأردنية .

ث- التركيز على التوزيع العادل للموارد المالية والمادية المتاحة.

ج- التركيز على التدريب والتأهيل للكوادر البشرية وتمكينهم من مواكبة التطورات الحديثة في بيئات العمل المختلفة ، مع ضرورة تحسين نظم الحوافز والمكافآت ونظم الاختيار والتعين والترقية .

ح- ضرورة توعية العاملين بأهمية التطوير الإداري والآثار الإيجابية التي يعكسها على المنظمة والعاملين والحد من مقاومتهم للتغيير والتطوير .

2- ضرورة المتابعة الحثيثة لتنفيذ المحاور الرئيسة للتطوير الإداري بالشكل الذي يحقق الأهداف ويقلل من أهمية المعوقات.

# قائمة المراجع

**المراجع العربية :**

**الكتب :**


إبراهيم ، أبو الحسن عبد الموجود، (2000)، **التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية**، القاهرة ،المكتبة الجامعية الحديثة ، جمهوريه مصر العربية.

أبو بكر ، مصطفى حمودة (2005) **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**، ط1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، جمهوريه مصر العربية.

الاعرجي ، عاصم ،(1995)، **دراسات معاصره في التطوير الإداري: منظور تطبيقي**، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.

جمال الدين ، سامي (2004) **الإدارة والتنظيم الإداري**، ط1 ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، جمهوريه مصر العربية.

جميعان، ميخائيل خليل، (1992)، **التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية**، عمان، الأردن

ديسلر،جاري، (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، الرياض ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

السلمي، علي، (1998)، **تطور أداء وتجديد المنظمات**، ط1 ، مدينة العاشر من رمضان ، دار قباء للطباعة والنشر، جمهوريه مصر العربية .

العتيبي ، صبحي جبر (2005) **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** ، ط1 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع : الأردن.

العنزي، عوض خلف ،( 2005)، **إدارة جودة الخدمات العامة: المفاهيم وأساليب التطوير**، ط 1، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

العدوان، ياسر، (1994)، **التطوير الإداري في الأردن، دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية**، مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العميان، محمود، (2002) ،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الطراونة ، محمد إبراهيم (2006) **أثر الإصلاح الإداري في التنمية : التجربة الأردنية** ، ط 1 ، عمان ، دار اليراع للنشر والتوزيع ، الأردن.

فرنش ، ويندل ، جونير ، سيبسل بيل ،(2000)، **تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة** ، ترحمة وحيد بن احمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .

قاسم ، جميل قاسم (1999) **التدريب والتطوير الإداري : الفلسفة والتطبيق** ، ط1، الإسكندرية ، دار الكتاب الجامعي ، مصر.

الكبيسي ، عامر (2006) **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة** ، دمشق ، دار الرضا للنشر ، سوريا.

اللوزي ، موسى ،(2003)، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان، دار وائل للنشر ، الأردن

اللوزي ،موسى ،(1999)، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط 1، عمان، دار وائل للنشر، الأردن.

ماهر، احمد، (2007)، **تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، الإسكندرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، احمد، (2003)، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.

محمد، موفق، (2002)، **إدارة الأعمال الحكومية**، ط 1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

هامر، مايكل وشامبي، جيمس ،(1995)، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندره)**: ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع)، جمهوريه مصر العربية.

**الدراسات والأبحاث** :

الخضرا ، بشير ، والفاعوري ، رفعت (1993) " اتجاهات المديرين الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري" ، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن"، تشرين الثاني 1993.

الرفاعي، حسن قدوري ،(2006)" إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية: دراسة استطلاعية" **المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، عمان، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

الطعامنة، محمد، (2004)" إصلاح وتحديث الإدارة الحكومية، دراسة تحليلية للتجربة الأردنية" **مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي**، 15- 17 آذار طرابلس ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ليبيا.

عبد الله، بدر الدين ميرغني، (2005) "ما بين تطبيقات البيروقراطية المثالية والحكومة الالكترونية" **مؤتمر إدارة الإعمال الأول: مستجدات الألفية الثالثة: الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية**، من 3-5 أيار، عمان، الجامعة الأردنية،ص ص237-256 .

العدوان، ياسر (1994 ) "التطوير الإداري في الأردن، دراسة تقيميه لمستوى الإنجاز والفاعلية"، **مجلة أبحاث اليرموك**، اربد، الأردن، م، ص37-42.

الغمري،إبراهيم (1985) "التطوير التنظيمي ،نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية" ،**مجله الإدارة العامة** العدد(48)،الرياض : معهد الإدارة العامة، ص ص 33-60 .

الفرحان، أمل(1990) "التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية" **مجلة دراسات**، الجامعة الأردنية، م 17 أ ع1. ، ص ص109-142 .

القريوتي ، محمد قاسم ، والعنزي ، عوض خلف (2004) " جهود التطوير الإداري في الكويت : دراسة تقيميه ميدانية " **مجلة الإدارة العامة** ، مجلد 44 ، عدد 3 ، معهد الإدارة العامة : الرياض، ص ص573-626.

اللوزي، موسى (2001)، "السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية)، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 29، العدد1، ص ص98-117 .

**الرسائل العلمية:**

أبوقبه، عائده، (2004)، "**مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

البشري، علي،(1998)، "**المعوقات الإدارية التي تواجه الموظفين في انجاز العمل** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية.

الختيتي ، محمد علي ناصر(2003) ،" **الواقع التنظيمي وآليات تطويره : دراسة ميدانية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في حرس الحدود** "، رسالة ماجستير غير منشورة : الرياض ، جامعة نايف الأمنية .

الذنيبات، معاذ ،(2008)، "**العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح للحكومة الالكترونية في الأردن: نموذج للارتقاء بكفاءة وفعالية التطبيق**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

رمضان، ريم، (2005)،" **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الرمضي ، عسم بن إبراهيم ،(2000)،" **تقويم نماذج التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، دراسة تطبيقية على إمارة منطقة القصيم**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، السعودية.

سماره ، احمد محمد ، (1994) ،"**تقيم أداء التطوير الإداري في الأردن** : دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

السيد، رفيف محمود ،(2001)، **التقانات الحديثة وأثرها على إجراءات وتعليمات العمل في النظام المصرفي السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

شرار ، نايف بكر ضيف الله (2006) أثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية والمادية في جهود التطوير الإداري في الجهاز الحكومي في دولة الكويت : **رسالة ماجستير** ، جامعة مؤته ، الأردن .

الصقور ، عادل محمد (2005) ، **التطوير الإداري في شركه الاسمنت الاردنية** ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة إل البيت ، عمان،الأردن.

العامري ، خالد (2005) " التنظيم وتصنيف الوظائف كإستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري : دراسة ميدانية على وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان ،رسالة ماجستير : جامعة ال البيت ، الأردن.

العتوم، هدى ، (1994)، **دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري: دارسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية**، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

العمايرة ،حامد (2006) أثر تعيين الموظفين العموميين في تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية : **رسالة دكتوراه** ، جامعة عمان العربية، الأردن.

الفارسي ، سعيد بن ناصر ، (1995)، **تصورات القادة الإداريين للتطوير في وزارة التربية والتعليم** ،سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان الأردن

المربع ، صالح بن سعد ،(2004) **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .

المسلماني، هاشم، (1999)، **تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في الأردن مـــن وجهـــه نظر الموظفين،** رسالة ماجستير غير منشورة ، المفرق، جامعة آل البيت، الأردن.

المشاري ، عبدا لله بن سعد ، (2002) ، **معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيـــادات العليا والوسطى في شرطة منطقي الرياض ومكة المكرمة ،** رسالة ماجـــستير غيـــر منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، السعودية .

**التقارير الرسمية**

المملكة الأردنية الهاشمية، **الجريدة الرسمية،** العدد 4691، تاريخ 2005/1/17، ص 224.

المملكة الأردنية الهاشمية، ديوان الخدمة المدنية ، **التقرير السنوي** ، 2006. ص 11

**المواقع الإلكترونية**

وزارة تطوير القطاع العام، الموقع الإلكتروني: **www.mopsd.gov.jo**

المراجع الأجنبية:


**Books**

Carnal, Ca, (1999), **Managing Change in Organizational**, (3rd ed) England, prentice Hall, Pearson Educations limited.

Certo, S, (2000), **Modern Management**, New jersey, prentice hall.

Connelly Catherine E. and Kelloway, Kevin E, (2001), **Predictors of Employees Perception of knowledge Sharing Cultures, Queens center for knowledge**, Based Enterprises, www. Basiness. Queensu.ca/ Kba. Retrieved 15- 8- 2008.

De cenzo, D. A., (1997), **Human Relations: Personal And Professional Development**, New jersey: upper saddle river.

Harrington, H, conner, D, Horney, N and Kiny, R ,(2006), "**Project Change Management: Applying Change Management To Improvement Project,** New York: M Craw- Hill, USA.

Harrison, Roger, Stokes, Herb, (1992) , **Diagnosing Organizational Culture,** San Francisco: Pfeiffer, An imprint of jossey Bass Inc.

Kanter, R. M., (1983), **The Change Masters: Innovations for Productivity in The American Corporation**, New York: Simon and Schuster.

Robbins, s. p, (2001), **organizational Behavior**,**(9th ed )**New jersey : Englewood Cliffs , Prentice Hall.

Wilkinson, A, and Others, (2004), **A model for Effective And Efficient Performance Management Systems for Higher Education** (H E) further education and training (FET) institutions in the free state.

**Journal**

Chackerian ,Richard and Saviama , Panl (2001) " Comperehensive Administrative Reform Implementation Moving Beyond single Issue Implementation Research , **Journal of public Administration and Theory** , Vol 62 Issu 3 , jul PP 353-377.

John Moran and Baird Brightman،( 2001) “leading Organizational hang”، **Career Development International**، Vol. 6، No2، pp 111- 119.

Kotter John P (2006) "Leading Change : Why Transformation Efforts Fail " **Harvard Business Review** , Harvard Business School Press , Boston Massachusetts.

Lawson k. Savery and J. Alan luks، (2000) Organizational Change Organizational Change: the Australian Experience، **The journal of Management Development**، Vol. 19، No4 ، pp 309-317.

Les Worrall and his Colleagues، ( 2000) the Impact of Organizational Change on work experience and Perception of Public Managers، **Personal Review**، Vol. 29، No، 5، pp 615- 636.

Robert T , Amsden (1996)" TQM : Core Paradigm Changes " **Business Horizons** , Vol (39) No (6)USA, P 8.

Verbely "Options for Administrative Reform in Hungary"(1993) **Public Administrative Quarter**. Vol, 71 1/2 Blackwell 1993, P.84.

Weather, William – B (2003) Strategic Change and Leader , **Follower Alignment Organizational dynamics** , Vol 32 ,No 1 .

West, D, (2004) "E- government and the transformation of service Delivery and citizen Attitudes**" public Administration review,** jan/ feb, vol (64) No.(1) p.16.

Wes Siegel and his Colleagues، (1996) Understanding the Management of Change، **Journal of Organizational Chang Management**، Vol9، No 6، PP 54-80.

Wise ,Lois Recascino (2002) " Public Management Reform Competing drivers of Change **, Public Administration Review** , vol 62 ,no 5 pp 555.

.

**Thesis**

Holowet Zki ,Antonina, (2002), The Relationship Between Knowledge Management And Organizational Culture: An Examination of Cultural Factors That Support The Flow And Management of Knowledge within An Organization**, Master Thesis**, University of Oregon, USA.

**الملاحق**

**ملحق رقم (1)**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**استبانه الدراسة**

**أخي الموظف الفاضل/ أختي الموظفة الفاضلة**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

**يُجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان" معوقات التطوير الإداري في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية لآراء شاغلي الوظائف الإشرافية فيها " وذلك لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.**

**وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، ويأمل الباحث التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة حيث ستكون لارائكم مساهمة قيمة تصب في انجاز الأهداف المتوخى تحقيقها ، علما بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.**

**يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير لقبولكم تعبئة هذه الاستبانة ولدعمكم جهود البحث العلمي .**

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام**

**الباحث:**
**أحمد هاشم مسلم العساف**
**طالب دكتوراه إدارة أعمال**
**كليه العلوم المالية والمصرفية**
**الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية**
**0796679406**

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:**

**يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي يناسب إجابتك:**

**1- الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

**2- المؤهل العلمي:** ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

**3- العمر:** ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 – 40 سنة

☐ 41 - 50 ☐ أكثر من 50 سنة

**4- الخبرة الوظيفية** ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

**5- الوظيفة الحالية** ☐ أمين عام ☐ مساعد أمين عام

☐ مدير دائرة ☐ مساعد / نائب مدير دائرة

☐ رئيس قسم

**الجزء الثاني: معوقات التطوير الإداري**

**في الجدول التالي مجموعة من الفقرات التي يمكن أن تشكل معوقات للتطوير الإداري في الوزارات الأردنية وتحول دون تحقيق أهدافها، وأمام هذه الفقرات مجموعة من البدائل تتراوح ما بين لا أوافق بشدة وبين موافق بشدة ، لذا يرجى قراءة هذه الفقرات ووضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً لإجابتك فيما يتعلق بالأهمية النسبية للعوامل التي تعتقد أنها تشكل معوقات للتطوير الإداري في الوزارة.**

| الرقم | العوامل التي يمكن أن تعيق التطوير الإداري | رأيك الذي يعكس درجة إعاقة هذه العوامل للتطوير الإداري في الوزارة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أولاً | القوانين والتشريعات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 1 | تشكل القوانين والتشريعات السائدة معوقاً أمام التطوير الإداري في الوزارة | | | | | |
| 2 | جمود التشريعات التي تنظم سير العمل في الوزارة | | | | | |
| 3 | عدم الالتزام بالتشريعات المعمول بها من قبل العاملين بالوزارة | | | | | |
| 4 | عدم تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل | | | | | |
| 5 | عدم فهم القوانين والتشريعات من قبل العاملين | | | | | |
| ثانيا | الهيكل التنظيمي | | | | | |
| 6 | يشكل الهيكل التنظيمي للوزارة معوقاً أمام جهود التطوير الإداري | | | | | |
| 7 | عدم تحديث الهيكل التنظيمي للوزارة | | | | | |
| 8 | عدم توافق الهيكل التنظيمي مع متطلبات عمل الوزارة | | | | | |
| 9 | نطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي للوزارة غير مناسب لحجم العمل فيها | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | لا يساهم الهيكل التنظيمي في التنسيق بين أعمال الوزارة | | | | | |
| 11 | محدودية المرونة في الهيكل التنظيمي للوزارة | | | | | |
| ثالثا | الثقافة التنظيمية* | | | | | |
| 12 | تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة معوقاً أمام التطوير الإداري | | | | | |
| 13 | القيم التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً* | | | | | |
| 14 | المعتقدات التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً* | | | | | |
| 15 | الأعراف التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً* | | | | | |
| 16 | التوقعات التنظيمية لدى العاملين في الوزارة تشكل عائقاً* * | | | | | |
| رابعا | الموارد المالية والمادية | | | | | |
| 17 | تشكل الموارد المالية والمادية في الوزارة معوقاً أمام التطوير الإداري | | | | | |
| 18 | نقص الموارد المالية والمادية في الوزارة يشكل عائقاً | | | | | |
| 19 | سوء توزيع الموارد المالية والمادية في الوزارة يعتبر عائقاً | | | | | |
| 20 | غياب نظام حوافز ومكافآت فعال في الوزارة يعتبر عائقاً | | | | | |
| 21 | تدني مستوى الأجور والرواتب في الوزارة يعتبر عائقاً | | | | | |
| خامسا | الموارد البشرية | | | | | |
| 22 | تشكل الموارد البشرية في الوزارة معوقاً أمام التطوير الإداري | | | | | |

* انظر تعريف المصطلحات في نهاية الإستبانة.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | عدم موضوعية إجراءات الاختيار والتعيين في الوزارة تشكل عائقاً | | | | | | |
| 24 | ضعف برامج التدريب والتطوير للكوادر البشرية في الوزارة تعتبر عائقاً | | | | | | |
| 25 | ضعف أنشطة تقييم الأداء للعاملين في الوزارة تعتبر عائقاً | | | | | | |
| 26 | سوء التخطيط لاحتياجات الوزارة من الكوادر البشرية تعتبر عائقاً | | | | | | |
| سادسا | مقاومة العاملين للتغيير | | | | | | |
| 27 | يقاوم العاملين جهود التطوير الإداري في الوزارة | | | | | | |
| 28 | خوف العاملين من إجراءات التطوير يشكل عائقاً | | | | | | |
| 29 | عدم رغبة الفرد في تغيير عادات العمل | | | | | | |
| 30 | سوء ادارك العاملين لنواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي لإجراءات العمل | | | | | | |
| 31 | عدم قدرة العاملين على ادارك مزايا التغيير والوضع الجديد لإجراءات العمل | | | | | | |
| 32 | تعارض مصالح العاملين مع جوانب التغيير والتطوير | | | | | | |
| سابعا | تكنولوجيا العمل المستخدمة | | | | | | |
| 33 | تشكل التكنولوجيا المستخدمة في العمل عائقاً أمام التطوير | | | | | | |
| 34 | الوسائل الالكترونية غير متاحة لجميع العاملين في الوزارة | | | | | | |
| 35 | قدم الأجهزة الالكترونية المستخدمة في الوزارة | | | | | | |
| 36 | ضعف قدرة الأفراد على التعامل مع التقنية الحديثة | | | | | | |
| 37 | عدم مواكبة التحديث المستمر للبرمجيات المستخدمة في عمل الوزارة | | | | | | |
| 38 | عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات والوثائق داخل الوزارة | | | | | | |

**الجزء الثالث: واقع التطوير الإداري**

**في الجدول التالي مجموعة من الفقرات التي يمكن أن تقيس واقع التطوير الإداري في الوزارات الأردنية وفقاً للمحاور الرئيسة للتطوير ، وأمام هذه الفقرات مجموعة من البدائل تتراوح ما بين لا أوافق بشدة وبين موافق بشدة ، لذا يرجى قراءة هذه الفقرات ووضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً لإجابتك فيما يتعلق بمستوى تقديرك لواقع التطوير الإداري في الوزارة.**

| الرقم | المحاور الرئيسة للتطوير الإداري | رأيك الذي يعكس مستوى تقديرك لواقع التطوير الإداري في الوزارة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| أولاً | تحسين نوعية الخدمات وتبسيط الإجراءات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 39 | يتم التركيز على رغبات وتوقعات متلقيي الخدمة عند تقديم الخدمة في الوزارة | | | | | |
| 40 | يتم دراسة شكاوي متلقيي الخدمة ومحاولة معالجتها | | | | | |
| 41 | يتم من فترة إلى أخرى جمع البيانات والمعلومات حول مستوى الأداء في تقديم الخدمات في الوزارة من قبل الجهة المخولة في التطوير | | | | | |
| 42 | يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي في الوزارة * | | | | | |
| 43 | يتم تحديد المستوى المستهدف من الأداء في الوزارة من قبل الجهة المخولة في التطوير في ضوء حجم العمل بشكل موضوعي | | | | | |
| 44 | يتم وضع معايير محددة لتقديم الخدمات في الوزارة | | | | | |
| 45 | تعتمد الوزارة آلية واضحة لتبسيط الإجراءات | | | | | |

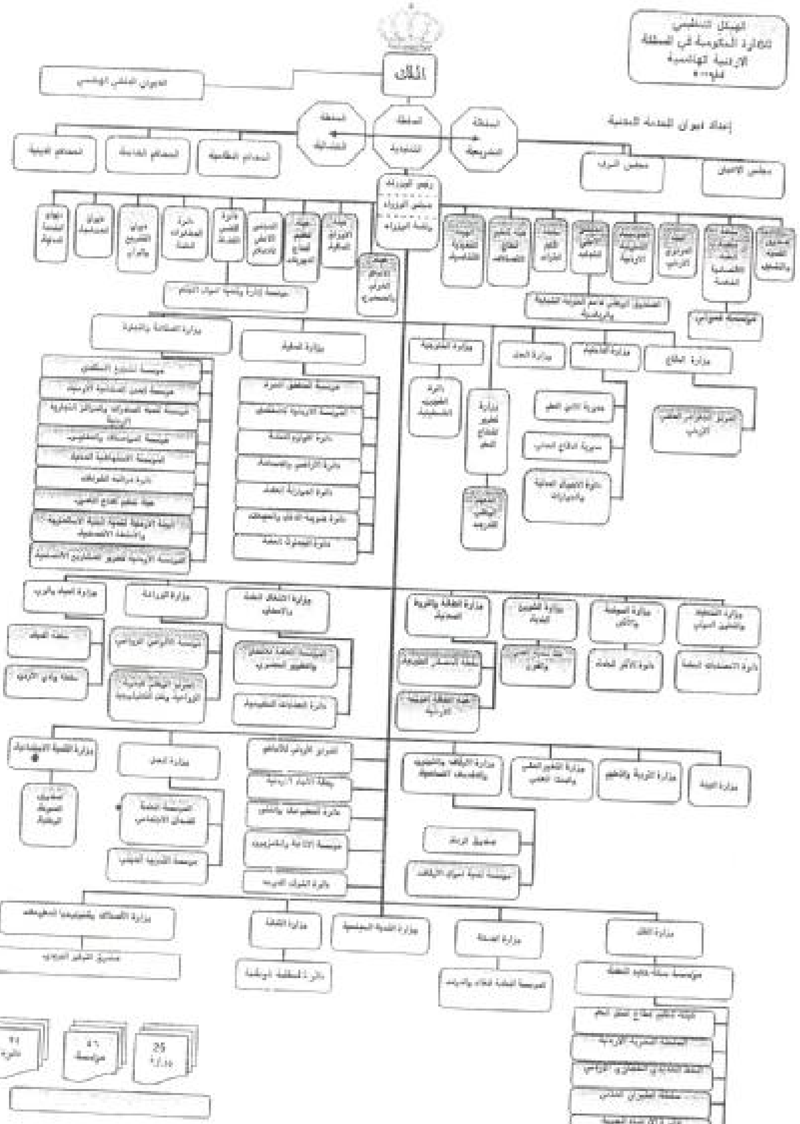
| ثانيا | إعادة هيكلة الوزارة وتنظيمها | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 46 | يتم التركيز على المهام الرئيسة والثانوية للوزارة عند وضع السياسات وتنفيذها | | | | | |
| 47 | يتم إلغاء التداخل والازدواجية في المهام بين الوزارة وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية العاملة في القطاع الواحد | | | | | |
| 48 | يتم فصل المهام التنفيذية عن مهام رسم السياسات في الوزارة | | | | | |
| 49 | يتم تطوير هيكل الإدارة العليا في الوزارة | | | | | |
| 50 | يتم تحديد قنوات اتصال واضحة بين الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة | | | | | |
| 51 | يتم إلغاء التداخل والازدواجية في عمل الإدارات والأقسام المختلفة في الوزارة . | | | | | |
| ثالثا | إدارة وتنمية الموارد البشرية | | | | | |
| 52 | يتم تطوير آليات جديدة لتقييم الأداء في الوزارة | | | | | |
| 53 | يتم الاهتمام والتركيز على التطوير الوظيفي للعاملين في الوزارة | | | | | |
| 54 | يتم الاعتماد على الجدارة والاستحقاق كأساس للتقدم الوظيفي في الوزارة | | | | | |
| 55 | تمارس الوزارة إستراتجية التمكين بحيث يتم تمكين الموظفين من تولي مهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل | | | | | |
| 56 | تعتمد الوزارة منهج تفويض الصلاحيات في اتخاذ قراراتها الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية | | | | | |

## تعريف مصطلحات الإستبانة :

- **الثقافة التنظيمية:** عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.
- **القيم التنظيمية** : تمثل مجموعة القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة . مثل المساواة بين العاملين .
- **المعتقدات التنظيمية** : عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومنها أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية** : عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة . مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة .
- **التوقعات التنظيمية** : مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء .
- **بطاقة الأداء المتوازن** : هي أسلوب جديد في الإدارة ألاستراتيجيه لقياس وتقويم الأداء ألاستراتيجي وتعمل على قياس أداء المؤسسة من خلال التوازن بين أربعة محاور أساسية هي ( المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم)

## ملحق رقم (3)

## الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية



134